Niveau(x) d'enseignement: 8 Numéro EDUQ : 8370868
Centre d'intérêt: 130

Université de Sherbrooke (Québec) Comité de révision des structures.

Rapport du Comité de révision des structures / Université de Sherbrooke.
-- Sherbrooke : L'Université, 1971.
v, 170 p. ; 26 cm.

Cote Dewey: / Cote LC: /

Descripteur(s): *Structure *Organisation administrative *Administration *Décision *Relations université-communauté *Universitaire (Niveau)

Chargé de réviser les structures de l'Université de Sherbrooke, le comité qui a rédigé ce rapport était composé de trente personnes oeuvrant ou étudiant dans cet établissement. Il avait pour mandat de cerner les éléments que le cadre actuel risquait d'étouffer ou auxquels il faisait difficilement place, puis de suggérer certaines avenues de développement. Il ne s'agissait pas de proposer un cadre rigide propre à une réalité figée, mais bien de lever les obstacles à une croissance normale en suggérant des mécanismes aptes à encourager l'épanouissement d'une réalité vivante.

Le rapport traite des grandes articulations de la structure, de la voie de conception et d'élaboration, de la voie d'exécution, de la durée des mandats des membres du personnel d'encadrement et des procédés de leur désignation; les autres aspects abordés sont le traitement des doléances, les organes de décision et la présence du catholicisme dans l'Université.

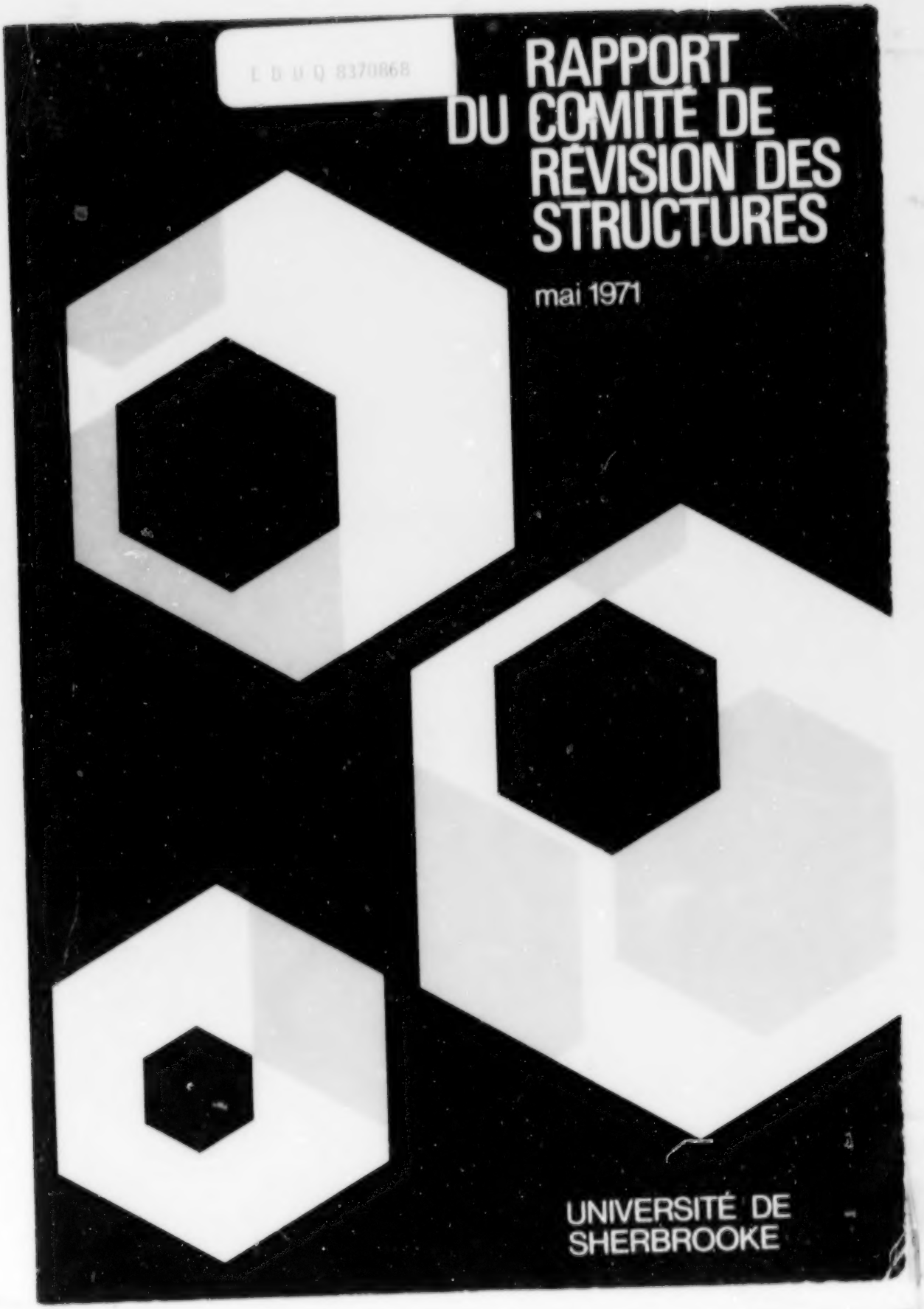
En tout, 66 propositions sont formulées par le Comité, en fonction de quelques axes majeurs. On propose des mécanismes de gestion qui tiennent compte d'un effort de différentiation des procédés de consultation, de décision et d'exécution. On propose aussi un encadrement à la mesure des initiatives présentes et des besoins futurs dans le domaine du lien entre l'Université et le milieu ambiant, du rôle social de l'Université. On suggère aussi la mise en place, à divers niveaux, d'organismes représentatifs adaptés à une réflexion permanente tant sur les objectifs de l'Université que sur les moyens de les atteindre. Enfin, on a voulu que les structures de l'Université expriment l'idée de "communauté".

Type de document: r
Région(s) administrative(s): 05
Auteur de l'analyse: jr

L D U Q 8370868

RAPPORT DU COMITÉ DE RÉVISION DES STRUCTURES

mai 1971



UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

E D U Q 8370868

RAPPORT DU COMITÉ DE RÉVISION DES STRUCTURES

mai 1971

CENTRE DE DOCUMENTATION
DU SECTEUR PLANIFICATION
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION

UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

TABLE DES MATIERES

	Page
Présentation	I
Introduction	1
Chapitre premier Les grandes articulations de la structure	6
Chapitre deuxième La voie de conception et d'élaboration	11
Chapitre troisième La voie d'exécution	48

Chapitre quatrième 78

La durée des mandats des membres du personnel d'encadrement, les procédés de désignation et les titres d'éligibilité

Chapitre cinquième 98

Le traitement des doléances

Chapitre sixième 107

Les organes de décision

Chapitre septième 114

La présence du catholicisme dans l'Université

Conclusion 127

Liste des propositions 131

Appendice I 151

Projet de règlement relatif au protecteur des droits de la communauté universitaire

Appendice II 159

Opinion divergente

Appendice III 169

Liste des mémoires soumis au Comité de révision des structures

TABLE DES MATIERES

Page

Présentation 1

Introduction 1

Chapitre premier 6

Les grandes articulations de la structure

Chapitre deuxième 11

La voie de conception et d'élaboration

Chapitre troisième 48

La voie d'exécution

PRESENTATION

Le 3 mai 1971.

Monseigneur le recteur,
Messieurs les membres du Conseil d'administration.

Plusieurs formules s'offraient à l'Université pour la révision de ses structures. Elle aurait pu recourir aux services d'une firme de conseillers spécialisés en la matière ou encore constituer un groupe restreint de personnes de l'Université reconnues pour leur expérience et leur compétence. Elle a préféré mettre sur pied un organisme composé de trente personnes désignées par les différents corps de l'institution, en lui fournissant, comme point de départ, un document élaboré par un groupe de travail composé de six personnes.

En confiant de la sorte la révision de ses structures à un organisme représentatif, l'Université indiquait clairement l'orientation qu'elle entendait donner à ce travail. À l'avis froid de gens de l'extérieur, elle préférait la voix des artisans de la vie quotidienne. Sans mettre en doute la valeur des hypothèses élaborées par des personnes qualifiées, elle a appelé les recommandations de la communauté toute entière. C'était là proclamer de façon non équivoque sa confiance en ses membres, mais c'était aussi, nous sommes les premiers à le reconnaître, risquer gros jeu.

Ce qui était risque pour l'Université devenait du même coup défi pour le Comité. Réviser les structures et proposer les adaptations aptes à maintenir et à accélérer l'élan vital qui a caractérisé la jeune histoire de notre institution, voilà qui n'est déjà pas une mince tâche. Mais accomplir ce travail au nom des membres de la communauté universitaire et tenter d'exprimer leur volonté tout au long de notre cheminement, être acteurs et critiques à la fois, voilà qui relève peut-être plus du saut périlleux que du défi ordinaire. Aussi ne faut-il pas se surprendre de voir exprimées, au terme de notre rapport, certaines opinions divergentes sur des points particuliers, ni de nous voir avouer que toutes nos recommandations n'ont pas été marquées au coin de l'unanimité. Le contraire eût été étonnant, sinon inquiétant.

Parvenus au terme d'un voyage qu'il serait plus juste de qualifier d'aventure, nous tenons à exprimer nos plus sincères remerciements à tous ceux qui l'ont rendu possible par leur collaboration ou leur encouragement. Nous tenons aussi à exprimer notre profonde gratitude à toute la communauté universitaire pour la confiance qu'elle nous a témoignée il y a plus d'un an et qu'elle n'a jamais démentie par la suite. En vous remettant aujourd'hui notre rapport, monseigneur le recteur et messieurs les membres du Conseil d'administration, c'est à tous nos collègues étudiants, professeurs et administrateurs que nous le dédions.

Au nom des membres du Comité de révision des structures.

Pierre Mercier,
Président.

MEMBRES DU COMITE DE REVISION DES STRUCTURES

BLACHE, Pierre, vice-doyen, Faculté de droit

BLAIS, Gilles, professeur, Faculté d'administration

BROSSEAU, Guy, vice-doyen, Faculté des arts

BROWN, Gordon M., secrétaire, Faculté des sciences

CASAVANT, Jean-Pierre, étudiant, Faculté de droit

CLOUTIER, Guy, bibliothécaire

CONSTANTIN, Julien, professeur, Faculté des sciences

DEMERS, Pierre-Paul, professeur, Faculté de médecine

DEMERS, Raymond, étudiant, Faculté des arts

DESBIENS, André, étudiant, Faculté d'administration

GAGNON, J.-Aurèle, adjoint au recteur à la vie étudiante

GOSSELIN, Gérard, étudiant, Faculté de théologie

GOSSELIN, Roch, étudiant, Faculté des sciences appliquées

GRATTON, Claude, étudiant, Faculté des sciences de l'éducation

LAFLAMME, Gaétan, directeur du Centre de l'audio-visuel

LAPOINTE, Guy, professeur, Faculté des sciences appliquées

LEONARD, Henry E., professeur, Faculté d'administration

MARTEL, Jean, professeur, Faculté des sciences de l'éducation

MERCIER, Pierre, registraire

PAQUET, Suzanne, étudiante, Faculté des arts

POULIN, Jean-Claude, trésorier

PROULX, Denis, professeur, Faculté des sciences appliquées

REID, André, secrétaire, Faculté des sciences de l'éducation

RIVARD, Guy, étudiant, Faculté des sciences

SIROIS, Antoine, directeur, Département des études françaises, Faculté des arts

TALBOT, Yves, étudiant, Faculté de médecine

THIBAULT, Denis, étudiant, Faculté de droit

VALCKE, Louis, directeur, Département de philosophie, Faculté des arts

LABERGE, Marie, secrétaire du Comité de révision des structures

COMITE EXECUTIF

MERCIER, Pierre, président

THIBAULT, Denis, vice-président

LAPOINTE, Guy

PROULX, Denis

ONT COLLABORE AUX TRAVAUX DU COMITE

ALMERAS, Jacques, secrétaire à la vie étudiante

BAZINET, André, professeur, Faculté des arts

BEDARD, André, secrétaire, Faculté de théologie

BERNIER, Michel, étudiant, Faculté des arts

CHARBONNEAU, Royal, étudiant, Faculté des sciences

* CODERE, Louis, étudiant, Faculté de droit

COTE, Marcel, professeur, Faculté d'administration

CRETE, Jocelyn, étudiant, Faculté de droit

* DESERRES, Louis, étudiant, Faculté des sciences

* DOYON, Jacques, professeur, Faculté de théologie

FOREST, Jean, professeur, Faculté des arts

* HIVON, René, professeur, Faculté des sciences de l'éducation

JEANNOTTE, Francine, secrétaire

** LAFRENIERE, Marcel P., ex-directeur, Service de la coordination

* LAMARCHE, Guy, professeur, Faculté de médecine

LAVOIE, Jean-Marie, professeur, Faculté de droit

LEDOUX, Luc, directeur, Service de pastorale

LEVESQUE, Madeleine, étudiante, Faculté des arts

LOISELLE, Luc, étudiant, Faculté de droit

MILLER, Roger, professeur, Faculté d'administration

NADEAU, Cécile, étudiante, Faculté de théologie

* NADON, Raymond, professeur, Faculté des sciences de l'éducation

* PARENT, Gaspard, étudiant, Faculté de théologie

* PICHETTE, Claude, ex-directeur, Département d'économique, Faculté des arts

* ROBIDOUX, Jean, directeur, département de management, Faculté d'administration

* TREMBLAY, André, étudiant, Faculté des sciences de l'éducation

ZONATO, Eros, étudiant, Faculté de droit

* Comme membre du Comité.

** A titre de président du Comité de révision des structures jusqu'au 29 octobre 1970.

INTRODUCTION

Dans une lettre qu'il adressait au groupe de travail à qui il avait confié la tâche de produire un document préliminaire sur la révision des structures de l'Université, le recteur écrivait ce qui suit: "Au sujet de la formulation du mandat, je crois utile de faire remarquer son extrême généralité. L'objectif est limité à la structure académique; mais outre que cela même va déjà de soi très loin, les expressions "tout règlement nouveau" et "tout amendement" veulent que rien ne soit exclu de tout ce qui peut être moyen pour atteindre l'objectif. Si donc les autres structures de l'Université, c'est-à-dire celles qui ne sont pas strictement académiques, et la charte elle-même paraissent nuire à la vie académique, le groupe a mandat de le signifier dans son rapport". Ce qui était adressé au groupe de travail l'était à fortiori au comité qui prenait sa relève. Aussi est-ce dans une perspective très large que le Comité de révision des structures a interprété le mandat que lui a confié le Conseil d'administration par une résolution datée du 18 février 1970.

CENTRE DE DOCUMENTATION
DU SECTEUR PLANIFICATION
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION

Il importait, dans un premier temps, de bien cerner les éléments que le cadre actuel risquait d'étouffer ou auxquels il faisait difficilement place et ensuite de proposer certains instruments de développement à un établissement encore jeune. Aussi est-ce dans une perspective de mouvement que se situait et qu'il faut voir le travail accompli par le Comité de révision des structures. La réflexion systématique qu'il a tenté de faire ne constitue, à son avis, qu'un temps fort dans un processus d'adaptation permanente qui ne s'est jamais démenti et qui devra se perpétuer. Il ne s'agissait pas pour nous de proposer un cadre rigide à une réalité figée mais de lever les obstacles à une croissance normale et, plus encore peut-être, de proposer des mécanismes aptes à encourager l'épanouissement d'une réalité vivante. Tout ceci, évidemment, dans la mesure où des structures peuvent contribuer à pareille oeuvre.

En 1954, année de sa fondation, l'Université de Sherbrooke accueillait cent quarante-quatre étudiants dans trois facultés. Aujourd'hui, plus de six mille dossiers ouverts témoignent de l'activité de ses huit facultés. A elle seule, cette croissance rapide laisse deviner tous les efforts d'imagination qu'ont dû déployer ses dirigeants pour adapter d'année en année leur leadership à une réalité aussi mouvante, tant du point de vue quantitatif que qualitatif.

Si, hier encore, le nombre restreint de ses étudiants et de ses professeurs, doublé d'une mentalité plutôt individualiste, autorisaient une gestion de type familial où tous les pouvoirs se voyaient rassemblés

entre les mains d'un petit nombre de personnes, une telle organisation a dû tout naturellement céder le pas à un encadrement s'adaptant à la croissance des effectifs et à l'évolution des mentalités. Le présent mandat ne constitue qu'un effort poussé, et analogue, d'adaptation.

Nous situant dans le sens de cette évolution, nous croyons que les étapes qui doivent maintenant être franchies relèvent d'un effort de différenciation des procédés de consultation, de décision et d'exécution. Aussi nous sommes-nous efforcés de bien définir chacun de ces procédés et d'énoncer les principales lois qui les régissent, dans le but de proposer des mécanismes de gestion qui soient à la fois garants de l'efficacité la plus indiscutable et des exigences les plus légitimes de la participation.

Sa croissance rapide et l'évolution des mentalités ne sont cependant pas les seuls facteurs qui ont marqué la vie de l'Université de Sherbrooke depuis sa fondation. Une autre constatation, qui s'impose avec presque autant d'évidence, est celle d'un rapprochement entre l'Université et le milieu ambiant. La démocratisation de l'enseignement, l'importance des sommes qu'on y a investies ainsi que bien d'autres facteurs ont contribué à sensibiliser l'ensemble de la population à l'éducation en général et à l'Université en particulier. Cette dernière de son côté, sans pour autant trahir ses objectifs fondamentaux, prête aussi depuis quelques années une oreille attentive aux besoins du milieu.

Nombreuses sont les initiatives que nous pourrions citer pour illustrer la conscience aiguë que l'Université de Sherbrooke a toujours eue de son rôle social. Là encore, il ne s'agissait pas pour nous de faire le procès du passé mais de proposer un encadrement à la mesure des initiatives présentes et des besoins futurs en nous efforçant d'inscrire le plus clairement possible, dans l'ensemble des structures que nous proposons, le caractère public de notre établissement.

Affirmer le caractère public de l'Université, c'est aussi reconnaître sa situation au sein du réseau universitaire québecois. L'addition de nouveaux établissements universitaires, les transformations profondes qu'a connues le système d'éducation du Québec depuis une décennie, le problème des débouchés pour ses diplômés ne sont que quelques exemples d'un ensemble de facteurs qui ont largement modifié la conjoncture qui prévalait au moment de la fondation de notre Université, et tous sont d'avis que ces changements, insérés dans une véritable révolution culturelle, n'en sont qu'à leur début. Ce fait n'est pas sans poser un sérieux défi à l'Université qui, par définition, est à la fine pointe de la vie culturelle.

Tout en sachant pertinemment que ce n'est pas avec des structures, si bonnes soient-elles, que notre établissement relèvera ce défi, nous n'en avons pas moins tenté de lui fournir un cadre approprié à cette nécessaire remise en question permanente. C'est l'objectif essentiel

que nous voulions atteindre en suggérant la mise en place, aux principaux niveaux de la structure universitaire, d'organismes représentatifs adaptés à une réflexion permanente tant sur les objectifs de l'Université que sur les moyens de les atteindre.

Dans une perspective plus restreinte, nous avons voulu que les structures de l'Université de Sherbrooke expriment cette idée de "communauté" par laquelle on se plaît à définir l'Université. Entreprise communautaire, il est normal que ses membres soient intimement associés aux différentes phases de la conception, de l'élaboration et de la réalisation de son projet.

Les chapitres qui suivent se veulent une illustration concrète de ces principes directeurs.

CHAPITRE PREMIER

LES GRANDES ARTICULATIONS DE LA STRUCTURE

Le fonctionnement d'un organisme, quelle que soit sa nature, suppose la mise en place d'une série de mécanismes qui doivent correspondre à ses besoins et être en mesure d'assurer son efficacité à tous points de vue. Un établissement d'enseignement universitaire, ne faisant pas exception à la règle, doit tenir compte de ces impératifs. D'autre part, il ne saurait être assimilé aux organismes industriels ou commerciaux, sa nature même de communauté commandant une forme de gestion particulière.

Si l'on tient compte des principes énoncés jusqu'ici et si l'on reconnaît que l'Université est la résultante des éléments qui la composent,

il convient de prévoir des structures qui permettent l'intégration active, à la vie de l'Université, de chacune de ses parties constituantes. Celui que nous entendons proposer comprend trois étapes interdépendantes qui sont, dans l'ordre: l'élaboration des politiques, la prise de décision et la mise en application. A ces phases correspondent les trois fonctions de conception et d'élaboration (ou de législation), de décision et d'exécution. En marge de celles-ci, nous verrons qu'il y aura lieu d'insérer une fonction quasi-judiciaire qui vienne remédier au risque d'arbitraire.

ELABORATION DES POLITIQUES

Dans un premier temps, celui de la conception et de l'élaboration, on cherche à définir les objectifs, généraux et particuliers, de l'Université, et à déterminer les moyens aptes à y conduire. Dans un milieu universitaire qui se veut adapté aux exigences de la société contemporaine, nous trouvons normal que l'élaboration des politiques et de ce qui s'ensuit se fasse en consultation avec tous les éléments qui oeuvrent en son sein. Nous sommes d'avis que ce travail doit s'effectuer à l'intérieur d'organismes qui assurent la participation et la représentativité des composantes de l'Université et du milieu extérieur. En vertu du principe de participation, nous estimons que cette catégorie d'activités doit se réaliser à partir de la base, dans un mouvement ascendant.

Afin de ne pas embrouiller la compréhension du rôle des organismes impliqués dans ce mouvement, nous l'appellerons par analogie législatif. Nous savons pertinemment que la consultation constitue un élément important de cette fonction, mais le terme législatif nous semble mieux traduire la réalité. D'une part, l'activité des organismes de ce type donne naissance à des règles; d'autre part, en vertu du principe de subsidiarité, les organismes dont il est question ici peuvent bénéficier de la délégation de certains pouvoirs de décision.

MISE A EXECUTION

La mise en application des politiques qui ont fait l'objet d'une approbation exige le mouvement inverse. A chaque degré d'élaboration doit correspondre un degré d'exécution, et celui-ci doit s'incarner dans une personne et non pas dans un ou plusieurs organismes. La responsabilité collective, anonyme, souhaitable lorsqu'il s'agit de concevoir et d'élaborer des politiques, doit se transformer en responsabilité individuelle lorsque vient le moment de les mettre à exécution.

PRISE DE DECISION

Au carrefour de ces deux opérations se trouve un organe de décision qui remplit des fonctions majeures. Il constitue tout d'abord le point

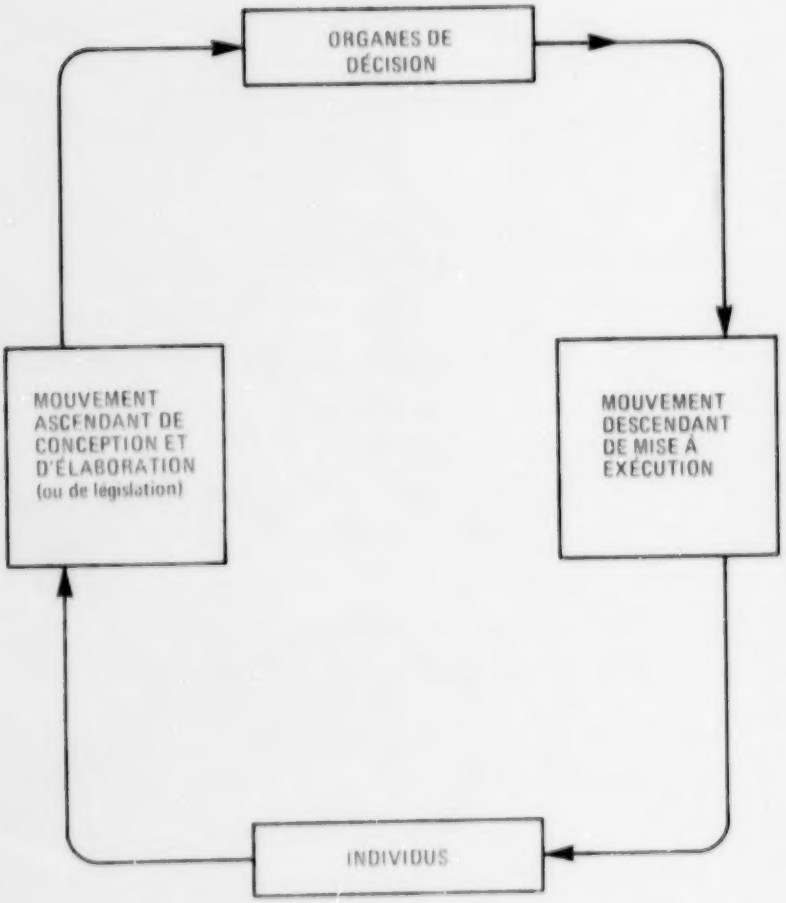
d'arrivée du travail d'élaboration (ou de législa[illegible]). Il sanctionne les politiques élaborées à divers niveaux et leur donne force de loi. Même s'il applique le principe de subsidiarité, il n'en demeure pas moins responsable de la règle fondamentale qui régit l'ensemble des activités de la communauté comme de ses parties. Sa situation le place à l'origine de la mise en route de l'exécution, car il lui revient de mandater les cadres qui, à chaque palier, devront veiller à ce que les décisions prises soient mises à exécution dans l'esprit qui a prévalu à leur adoption. Enfin, il exerce une fonction sous-jacente aux deux précédentes, qui est d'assurer la coordination et la surveillance générale des activités de l'Université.

Les trois fonctions que nous pouvons déceler dans l'administration de l'Université de Sherbrooke recouvrent donc des domaines assez spécifiques pour que nous voulions les tenir séparées. Le fait que chacune d'elles fonde son existence sur des principes particuliers plaide aussi en faveur de cette distinction.

(1) Nous proposons

> que l'on établisse une nette distinction entre les trois fonctions suivantes: la fonction de législation, la fonction de décision et la fonction d'exécution.

En guise de conclusion, voici un tableau qui illustre le cheminement d'un projet de législation, depuis sa conception jusqu'à son acceptation et son application.



CHAPITRE DEUXIEME

LA VOIE DE CONCEPTION ET D'ELABORATION

Le chapitre précédent nous a permis d'exposer les principes que nous entendions respecter relativement aux organismes constituants de la fonction d'élaboration (ou de législation). Les principaux changements apportés aux structures actuelles sont d'ailleurs du même ordre. Ces transformations sont principalement de deux types: d'une part, nous modifions le rôle présent de certaines cellules de base pour leur rendre leur fonction originelle; d'autre part, nous proposons que l'on procède à la création d'organismes qui, à notre avis, répondront aux besoins nouveaux dont l'Université doit tenir compte.

Un bref aperçu des changements que nous préconisons pourra donner l'impression que nous avons fait, ou à peu près, table rase des structures législatives actuelles. En réalité, nous avons cru bon, jugeant que les organismes existants recouvraient des champs d'action trop vastes, de confier la responsabilité des diverses sphères d'activité à des organismes ad hoc.

LES COMITES DE PROGRAMME

Création de comités de programme.

Le projet global de l'Université (enseignement et recherche), qui réunit professeurs et étudiants, se traduit dans un grand nombre de projets déterminés: les programmes (1) d'études et de recherche. Les programmes axés sur les cours appartiennent presque exclusivement aux études de premier cycle. Alors que, traditionnellement, les programmes de deuxième cycle ne comportaient le plus souvent que des travaux de recherche, l'on assiste, depuis quelques années, à une certaine évolution: il est désormais possible pour un étudiant de suivre un programme de maîtrise fondé essentiellement sur un programme de cours (par exemple le M.B.A. et la maîtrise en éducation, option administration scolaire). Quant aux programmes de troisième cycle, ils impliquent essentiellement des travaux de recherche.

---

(1) Par programme, nous entendons une liste de cours et d'activités établie par l'Université en vue d'une formation donnée, que sanctionne un diplôme.

Comme les programmes de recherche du deuxième cycle et ceux du troisième cycle posent des problèmes particuliers, nous les excluons pour l'instant (1) de notre étude et limitons nos considérations aux programmes de premier cycle et à ceux du deuxième cycle professionnel.

Nous constatons que ces deux types de programme ont toujours constitué l'encadrement naturel des étudiants qui y étaient inscrits. Tant et aussi longtemps que le département-discipline n'assumait la responsabilité que d'un seul programme unidisciplinaire ou que le département-école n'était responsable de l'administration que d'un seul programme de formation professionnelle, il y avait coïncidence entre la raison d'être du département et celle du programme. Le département constituait alors l'encadrement naturel et des étudiants et des professeurs. La situation a cependant évolué depuis l'apparition des programmes bi- ou multidisciplinaires. Il en résulte que, ne correspondant plus à un seul programme d'études, le département (sauf exception) ne constitue plus un encadrement adéquat pour l'étudiant. Un nouvel organisme d'encadrement est donc nécessaire, le COMITE DE PROGRAMME.

Cet organisme s'impose aussi pour les programmes unidisciplinaires. En effet, la polyvalence des programmes (cours à option) et l'introduction du régime de promotion par matière ont rendu complexes ces programmes autrefois simples. Le choix des cours n'étant plus uniforme, chaque étudiant est en droit de recevoir une attention personnelle.

---

(1) Nous reviendrons à la maîtrise de recherche et au doctorat quand il sera question du département.

(2) Nous proposons

que, pour chaque programme de premier cycle et de deuxième cycle professionnel, il existe un comité de programme.

Rôle des comités de programme (1).

Le programme, composé d'un ensemble de cours, a pour but précis d'atteindre un objectif déterminé. Il est donc nécessaire de s'interroger constamment sur la validité des objectifs, sur l'aptitude du programme à les atteindre et sur la valeur des moyens mis en oeuvre dans cette intention. Cette évaluation sera le fait de plusieurs organismes, ne pouvant être effectuée de façon exhaustive par un seul. Néanmoins, les données initiales doivent être fournies par un organisme situé près de la réalité quotidienne, qui les formulera sous forme de propositions. Ainsi, tel que nous le concevons, le comité de programme doit étudier le contenu des cours et évaluer celui-ci selon les critères qui ont prévalu lors de l'acceptation du programme.

(3) Nous proposons

que la responsabilité immédiate d'évaluer un programme et celle d'adresser aux autorités compétentes les propositions jugées opportunes relèvent du comité de programme.

---

(1) Il importe de préciser que la mise sur pied de tout comité de programme est subordonnée à l'acceptation d'un programme d'études par les autorités compétentes.

En plus de son rôle d'évaluation, le comité de programme est responsable de la bonne marche du programme concerné et de l'organisation d'un réseau de conseillers pédagogiques, là où l'on juge opportun d'en mettre un sur pied. Il lui appartient de plus de coordonner les expériences didactiques. Enfin même si des projets relatifs à la création de nouveaux programmes peuvent venir de n'importe où et de n'importe qui, ce sont les comités de programme qui, la plupart du temps, seront à l'origine de telles initiatives.

Composition des comités de programme.

Nous venons de confier au comité l'évaluation immédiate du programme à cause du contact étroit qui associera les membres du comité à chacune des étapes de la réalisation du programme. Il est donc normal que les individus appelés à se prononcer sur le sujet soient ceux-là que leurs fonctions rapprochent le plus de cette réalité: les professeurs et les étudiants qui y sont impliqués. Nous croyons aussi au caractère enrichissant de la présence, au sein du comité, de personnes choisies, hors de l'Université, parmi celles qui oeuvrent dans la sphère d'activité du programme.

(4) Nous proposons

que les comités de programme unidisciplinaire, bidisciplinaire impliquant une ou deux facultés et multidisciplinaire impliquant une seule faculté soient composés:

- de deux à cinq professeurs engagés dans le programme,
- d'un nombre égal d'étudiants engagés dans le programme,
- d'une ou de quelques personnes de l'extérieur, si on le juge à propos.

S'il s'agit d'un programme unidisciplinaire, les professeurs sont désignés par leurs collègues du département (1). S'il s'agit d'un programme bidisciplinaire, les professeurs sont désignés de la même façon. Leur représentation respective, au sein du comité, est alors proportionnelle au nombre de cours que le département offre au sein du programme. S'il s'agit d'un programme multidisciplinaire n'impliquant qu'une seule faculté, le représentant de chaque département est désigné par ses collègues. Les étudiants inscrits au programme choisissent, par voie d'élection et en leur sein, ceux qui les représenteront au comité. Les quelques personnes de l'extérieur sont choisies par les membres du comité.

Normalement, il y aura deux ou trois professeurs et deux ou trois étudiants dans chaque comité de programme. Si la composition que nous proposons peut réunir jusqu'à cinq professeurs et autant d'étudiants, c'est qu'un nombre plus restreint serait parfois insuffisant, dans le cas de la licence en droit ou du doctorat en médecine notamment.

---

(1) Il n'est pas exclu que le délégué, ou que l'un des délégués soit ou le directeur du département, ou le doyen de la faculté, si celle-ci n'offre qu'un seul programme.

Le procédé de désignation des professeurs devant faire partie d'un comité de programme multidisciplinaire impliquant plus d'une faculté doit cependant différer. En effet, contrairement à ceux précédemment mentionnés, ce type de comité n'évolue pas au sein des structures d'une seule faculté. Afin d'éviter le risque que la faculté ne perde tout contrôle sur ces programmes, nous croyons opportun de faire nommer et mandater les professeurs membres de ces comités par leur doyen respectif.

(5) Nous proposons

que les comités de programme multidisciplinaire impliquant plus d'une faculté soient ainsi composés:

- un professeur par faculté engagée dans le programme (nommé et mandaté par son doyen),
- un nombre égal d'étudiants inscrits au programme,
- une ou quelques personnes de l'extérieur (si cette présence est jugée opportune).

Pour ce qui est du programme de la licence d'enseignement élémentaire, le seul programme multidisciplinaire impliquant plus d'une faculté actuellement en vigueur à l'Université de Sherbrooke, nous proposons qu'à la composition précédente l'on ajoute un ou deux cadres désignés par la Direction générale de la formation des maîtres.

Rattachement des comités de programme.

Nous nous sommes longuement interrogés sur le rattachement des comités de programme. Doivent-ils, simples émanations, dépendre du département, ou doivent-ils relever d'une autre autorité? Lorsqu'il y avait coïncidence entre le département et le comité de programme, il était normal de placer le département sous l'autorité du conseil de faculté. Il faut constater cependant que c'est d'abord et avant tout en tant que responsable de programmes que le département relevait du conseil. Pour s'en convaincre il n'est que d'examiner, au hasard, l'ordre du jour de l'une ou l'autre des séances d'un conseil de faculté: l'on constatera rapidement que les questions qui y sont inscrites sont le plus souvent liées aux programmes.

Dans la mesure où disparaît ce lien qui unissait le département et les comités de programmes du premier cycle et du deuxième cycle professionnel, il nous semble qu'il appartient aux comités de programme d'établir la liaison avec le conseil de faculté, et ce de façon directe. Les départements, en tant qu'organismes regroupant les professeurs, ne devront pas s'interposer entre les comités de programme et le conseil de faculté. Par l'entremise de ce dernier, les comités de programme rejoignent la Commission des études.

(6) Nous proposons

que les comités de programme dépendent directement du conseil de faculté.

La seule exception à cette règle concerne le comité de programme multidisciplinaire impliquant plus d'une faculté, celui-ci relevant directement de la sous-commission compétente de la Commission des études.

Certains se demanderont sans doute, comme nous l'avons fait nous-mêmes, si la formule des comités de programme que nous venons de proposer est applicable intégralement dans une faculté qui abrite un grand nombre de programmes (par exemple la Faculté des arts ou la Faculté des sciences). Après mûre réflexion, nous croyons opportun de maintenir à notre proposition un caractère universel, sous réserve que certains programmes analogues ne rassemblant que très peu d'étudiants (moins d'une vingtaine) soient réunis au sein d'un seul comité de programme.

Nul n'ignore qu'une telle structure risque de devenir une source de tension. Bien que nous en soyons parfaitement conscients, nous maintenons notre proposition en invoquant le principe fondamental qui doit régir le mouvement ascendant d'élaboration des politiques, fondé lui-même sur le caractère représentatif des organismes qui s'y intègrent. Il nous semble en effet qu'en faisant relever les comités de programme directement du conseil de faculté nous respectons d'abord le principe que nous venons d'établir et qu'il devient alors possible de définir avec précision le rôle du département. C'est d'autre part établir à un niveau vital une garantie solide de décloisonnement.

Notons cependant que nous avons voulu atténuer au maximum la tension inhérente à une telle structure en ménageant entre les départements et les comités de programme des liens très étroits: tous les professeurs membres des comités de programme (sauf les programmes multidisciplinaires impliquant plus d'une faculté) sont, dans les départements intéressés, désignés par leurs pairs. De plus, comme nous le verrons ultérieurement, un directeur de département élu par ses pairs est appelé à siéger au conseil de faculté.

LES DEPARTEMENTS

Maintien des départements.

La présentation des comités de programme nous a inévitablement conduits à faire de fréquentes allusions au département. A priori, l'on pouvait donc en déduire que nous étions pour le maintien de cette structure, quitte à modifier quelque peu sa fonction.

Les départements tirant leur origine d'une discipline (1) ou d'un champ d'études (2), il est normal que les hommes qui y travaillent aient

---

(1) Par discipline, il faut entendre l'une des diverses branches de la connaissance: physique, philosophie, etc.

(2) Par champ d'études, il faut entendre un ensemble cohérent de connaissances fondées sur diverses disciplines et appliquées à une réalité spécifique (par exemple, la médecine, les sciences de l'éducation).

de profondes affinités entre eux. Ainsi, au même titre que le programme pour l'étudiant, la discipline ou le champ d'études constituent les éléments naturels autour desquels se regroupent les professeurs.

(7) Nous proposons

que le département soit défini comme l'organisme regroupant tous les professeurs appartenant à une même discipline ou à un même champ d'études.

Rôle du département.

Cette définition du département implique nécessairement qu'on lui confie la responsabilité directe de la recherche dans le champ d'action qu'il occupe.

(8) Nous proposons

que le département en tant qu'organisme encourage et développe la recherche dans sa discipline ou dans son champ d'études.

A ce titre et étant donné les liens très étroits qui existent entre la recherche et la plupart des programmes des cycles supérieurs, nous sommes d'avis que le département conserve la responsabilité immédiate des programmes de maîtrise de recherche et de doctorat. Cette mesure, différente de celle que nous préconisons pour les programmes de premier cycle et de deuxième cycle

professionnel, nous semble mieux respecter la réalité à ce niveau d'études, tout en satisfaisant au besoin d'encadrement des étudiants inscrits à ces programmes.

(9) Nous proposons

que les programmes de doctorat et de maîtrise de recherche relèvent directement du département.

Il appartiendra alors à chacun des départements de décider s'il doit ou non se créer des comités ad hoc pour ces programmes.

Enfin, même si ne leur incombe pas directement la responsabilité des comités de programmes de premier cycle et de deuxième cycle professionnel, les départements n'en continuent pas moins de jouer un rôle à ce niveau en tant que regroupement de ressources humaines et matérielles subordonnées au conseil de faculté.

(10) Nous proposons

qu'il appartienne aux départements de fournir les ressources nécessaires à la réalisation des programmes d'études.

LES FACULTES

Maintien des facultés.

Nous faisons nôtres les raisons invoquées dans le rapport Bernier relativement à l'opportunité de maintenir les facultés. Il nous apparaît en effet essentiel qu'entre les organismes responsables d'un bien particulier (tels les départements et les comités de programme) et les organismes d'un niveau supérieur responsables du bien commun de toute l'Université, il existe des organismes de coordination ou d'intégration. Ceux-ci ont l'avantage de permettre le regroupement des cellules selon leurs affinités. Ils sont responsables de l'animation et de la coordination des activités d'un certain nombre de programmes et de départements ayant des traits communs entre eux. Enfin, en servant d'intermédiaires, ils facilitent la communication entre ces organismes de base et les organismes supérieurs.

(11) Nous proposons

Que l'on maintienne le niveau de la faculté.

Nombre de facultés.

Nous nous sommes longuement interrogés sur le bien-fondé de la situation présente relativement au nombre de facultés. Nous nous sommes aussi

particulièrement penchés sur l'opportunité de regrouper à l'intérieur d'une seule Faculté des arts et des sciences les programmes et les départements des présentes Facultés des arts, des sciences et de théologie. La possibilité de former une superfaculté à partir des Facultés d'administration, des arts, de théologie, des sciences et des sciences de l'éducation a aussi retenu notre attention. Dans une autre perspective, nous avons envisagé la possibilité de scinder la Faculté des arts en deux facultés distinctes, celle des arts et celle des sciences humaines, ou en deux sections.

Par voie d'élimination, nous avons finalement opté pour le maintien du statu quo, ayant constaté que chacune des facultés professionnelles constituait un tout homogène (Administration, Droit, Médecine, Sciences appliquées, et Sciences de l'éducation) et qu'il eût été artificiel de leur imposer un regroupement quelconque. A quelques exceptions près (par exemple, le service social), nous n'avons pas trouvé d'arguments suffisants pour modifier la structure actuelle des Facultés des arts, des sciences et de théologie.

(12) Nous proposons

que l'on maintienne les huit facultés existant présentement à l'Université de Sherbrooke.

Conseil de faculté.

A titre d'organisme appartenant au mouvement ascendant d'élaboration, le conseil de faculté doit être composé de manière à respecter les lois relatives à la composition des organismes législatifs, lois énoncées plus haut (cf. le premier chapitre). Dans sa composition, il faut se rappeler que le conseil de faculté constitue le premier niveau d'intégration des programmes et des départements.

(13) Nous proposons

que le conseil de faculté soit composé:

- du doyen,
- du ou des vice-doyens,
- du secrétaire,
- d'un directeur de département élu par ses pairs,
- d'un directeur de programme élu par ses pairs,
- de cinq étudiants élus par leurs pairs,
- de cinq professeurs (choisis en dehors des directeurs de programme et des directeurs de département) élus par leurs pairs.

Le nombre des membres du conseil et la nature des questions qui leur seront soumises font qu'il y a peut-être lieu d'adjoindre au conseil deux comités permanents, celui des programmes, composé des directeurs de programme, et celui de la gestion, composé des directeurs de département.

LES COMMISSIONS

Tout comme nous avons senti la nécessité de conserver les facultés entre les cellules de base et l'autorité supérieure, nous croyons nécessaire d'intercaler des organismes entre les facultés et le Conseil d'administration de l'Université. Ces organismes ont pour rôle de permettre l'action d'un véritable "courant alternatif" entre la base et le sommet. Tout en étant responsable, quant à la législation, de la bonne marche d'une partie quelconque des fonctions du milieu, chacun de ces organismes est appelé à soumettre à l'Université les objectifs que celle-ci devrait poursuivre dans tel ou tel domaine particulier.

Par rapport à l'Université dans son ensemble.

Par rapport à l'Université prise globalement, ces organismes intègrent, unifient, et coordonnent les activités universitaires dans un secteur donné. À ce titre, ils ont pour tâche d'établir les normes qui doivent régir les activités de leur secteur et de juger les projets qui leur sont soumis à la lumière de ces normes.

Par rapport au Conseil d'administration.

Il ne faut pas que l'on voie dans ces instruments des organismes créés par le Conseil d'administration pour l'aider à gérer l'Université. Il faut plutôt y voir les organismes d'étude que se donne la communauté

universitaire pour analyser ses projets dans toutes leurs dimensions et faire les propositions jugées pertinentes. Ainsi, leurs rapports, loin de conduire à des recherches supplémentaires, devraient permettre au Conseil d'administration de statuer sans délai.

Les fonctions précises de ces organismes ne devraient pas, par contre, empêcher le Conseil de demander à l'un d'eux d'étudier un problème particulier.

Par rapport à la base.

Ils sont des organismes représentatifs qui, par leur composition, émanent du milieu qu'il ont pour rôle d'animer et d'exprimer.

Comme la plupart des projets proviennent de la base (p. ex. les comités de programme), et que ces organismes sont les foyers d'expression de chaque membre de la communauté universitaire, nous voulons qu'ils soient accessibles aux promoteurs de toute idée valable. L'expérience a prouvé que, trop souvent, la représentation des personnes directement intéressées étant inadéquate, certains projets étaient refusés ou mis en veilleuse, et que leurs auteurs renonçaient par découragement. Les promoteurs de projets doivent donc pouvoir les défendre eux-mêmes devant les instances supérieures.

Les organismes dont le rôle est décrit précédemment, appelés COMMISSIONS, sont les intermédiaires nécessaires qui unissent les facultés au Conseil d'administration.

(14) Nous proposons

Que l'on crée trois commissions, celle des études, celle de la vie universitaire et celle de la planification.

NATURE DE CHAQUE COMMISSION.

Commission des études.

Rôle de la Commission des études.

Les études et la recherche étant la raison d'être même de l'Université, il n'est pas nécessaire de justifier longuement la nécessité d'une Commission des études.

(15) Nous proposons

que la Commission des études constitue le point d'aboutissement et d'intégration de tout ce qui relève de l'enseignement et de la recherche.

Cette fonction de coordination et d'intégration doit s'exercer à l'intérieur de domaines bien définis et suffisamment restreints si l'on veut qu'elle soit remplie de façon satisfaisante. En conséquence, la Commission des études doit s'adjoindre autant de sous-commissions que le nécessite le nombre de secteurs bien identifiables.

Même si, de prime abord, les deuxième et troisième cycles et la recherche auraient pu être réunis dans une même sous-commission, il nous a semblé que la recherche comportait suffisamment de préoccupations étrangères aux programmes pour qu'elle fasse l'objet d'une sous-commission particulière.

L'Université a un rôle social permanent, qui tient tant à l'épanouissement de l'individu qu'au progrès de la collectivité; cette fonction primordiale l'oblige, pour son appui et sa garantie, à se doter d'un organisme d'éducation permanente. Cette sous-commission devra travailler de concert avec les autres sous-commissions et particulièrement avec celle de la formation des maîtres. La formation des maîtres, même si elle appartient au premier ou au deuxième cycle, poursuit un objectif suffisamment spécifique pour justifier la création d'une sous-commission particulière.

Il y a aussi des liens très étroits entre la Bibliothèque, l'Audio-visuel et la Coordination des stages avec le domaine des études dont ils sont les auxiliaires immédiats. Il y a nécessité de planifier l'expansion et de coordonner les activités de ces services en fonction des études présentes et futures. D'où le rattachement de divers comités permanents à la Commission des études.

(16) Nous proposons

que la Commission des études soit appuyée de cinq sous-commissions permanentes: Premier cycle, Deuxième et Troisième cycles, Recherche, Education permanente, Formation des maîtres, ainsi que de trois comités permanents: la Bibliothèque, l'Audio-visuel, la Coordination des stages pratiques.

Composition de la Commission des études.

Le Comité a étudié plusieurs possibilités qui toutes respectaient les principes énoncés pour la composition des organismes législatifs. La composition retenue est la suivante.

(17) Nous proposons

que la Commission des études soit composée:

- du vice-recteur aux études et à la recherche pour la durée de son mandat,
- des présidents des sous-commissions (au nombre de cinq) pour la durée de leur mandat (deux ans, non renouvelable),

- de trois professeurs choisis en dehors des membres des sous-commissions et élus par l'association qui représente les professeurs (par exemple l'A.P.U.S.), avec mandat de deux ans renouvelable,
- de trois étudiants choisis en dehors des membres des sous-commissions et élus par l'association qui représente les étudiants (par exemple la F.E.U.S.), avec mandat de deux ans, renouvelable,
- du registraire (qui occupe le poste de secrétaire, sans droit de vote).

Les membres élisent un président choisi parmi eux, autre que le vice-recteur aux études. Son élection doit être entérinée par le Conseil d'administration. Le mandat du président est de deux ans, non renouvelable.

Il est indéniable que la responsabilité qui échoit au président de la Commission des études est considérable: assurer la coordination des activités de cinq sous-commissions et de quatre comités permanents est loin d'être une sinécure. Comme le président de cette Commission sera probablement un professeur, il paraissait utopique de penser qu'une même personne pût assumer à plein temps la double fonction de professeur et de président. Un allégement de tâche s'imposait donc. Pour certains membres du Comité, cet allégement devrait être total afin qu'il puisse se consacrer exclusivement aux activités de la Commission; pour d'autres, l'allégement ne devrait être que partiel, et ce afin que le président ne perde pas contact avec la réalité quotidienne des études. Finalement, nous sommes convenus qu'il était préférable de laisser la vie imposer elle-même ses besoins et ne jugeons pas opportun de préciser avec exactitude dans quelle mesure le président de la Commission des études doit être déchargé de sa tâche d'origine.

(18) Nous proposons

qu'un allégement de tâche adéquat soit institué dans le cas du président de la Commission des études (1).

Comme nous l'avons vu précédemment, la Commission des études est aidée, dans ses travaux, de cinq sous-commissions qui recouvrent des domaines spécifiques. Pour la composition de ces sous-commissions nous incluons donc, ici encore, des représentants issus de la sphère d'activité de chacun de ces organismes.

(19) Nous proposons

que chacune des sous-commissions soit composée:

- d'un professeur, les doyens n'étant pas éligibles, pour chaque faculté engagée dans la sphère d'activité de la sous-commission, élu par l'association qui représente les professeurs (par exemple l'A.P.U.S.), avec mandat de deux ans, renouvelable,
- d'un étudiant pour chaque faculté engagée dans la sphère d'activité de la sous-commission, élu par l'association qui représente les étudiants (par exemple la F.E.U.S.), avec mandat de deux ans,
- d'un professeur, les doyens n'étant pas éligibles, et d'un étudiant supplémentaires dans le cas de facultés ayant plus de mille étudiants (pourvu que cette faculté soit engagée dans la sphère d'activité de la sous-commission), élus par les associations qui les représentent (par exemple l'A.P.U.S. ou la F.E.U.S.) avec mandat de deux ans, renouvelable pour les professeurs,
- de deux personnes dont une sera choisie parmi les administrateurs, et l'autre parmi les personnes de l'extérieur qui travaillent dans la sphère d'activité de la sous-commission concernée. Ces deux personnes sont désignées par la sous-commission et ont un mandat de deux ans, renouvelable.

---

(1) Cette proposition s'applique aussi au président de la Commission de la vie universitaire.

Pour la Sous-commission de la formation des maîtres, nous ajoutons à la composition précédente une personne choisie parmi les étudiants à temps partiel inscrits à la Formation des maîtres. Il est entendu que les étudiants membres de la Sous-commission de l'éducation permanente sont tous inscrits à temps partiel. Comme les étudiants adultes n'ont pas d'organisme habilité à les élire, il faudrait envisager la possibilité qu'ils soient désignés par les autres membres de la sous-commission. En pratique, les professeurs de chacune des facultés intéressées pourraient soumettre leurs recommandations à cet égard.

Nous n'avons pas cru bon de préciser la composition des trois comités dont nous avons recommandé la création, la laissant ainsi à la discrétion de la Commission des études. Nous sommes cependant d'avis que la composition de chacun de ces comités doit assurer la juste représentation des personnes concernées.

Enfin, il peut arriver que l'un ou l'autre des membres d'une des sous-commissions soit nommé président de la Commission des études. La vacance ainsi créée au sein de la sous-commission est alors comblée par une nouvelle élection menée selon le procédé initial de désignation.

La Commission des études dont nous venons de décrire la nature et le rôle se voit attribuer en très grande partie la compétence qui était jusqu'alors celle du Conseil universitaire. Nous avons jugé opportun

de confier à un organisme représentatif le soin de délibérer sur tous les aspects de l'enseignement et de la recherche, et plus encore peut-être de bien marquer la distinction qui doit exister entre l'élaboration des politiques et leur exécution. La formation de sous-commissions correspondant à chacun des secteurs des activités universitaires nous semble aussi un excellent moyen d'accélérer les décisions. Nous verrons ultérieurement que la planification devient aussi l'objet d'une commission particulière. La nécessité de maintenir le Conseil universitaire ne se fait dès lors plus sentir.

Comité de l'informatique.

On aura constaté qu'un des principes fondamentaux qui nous ont guidés dans l'élaboration de la ligne de législation a été le souci de proposer la mise en place, dans chaque sphère d'activité, d'un organisme représentatif des personnes qui y travaillent. On verra plus loin qu'à chacun de ces organismes d'élaboration des politiques correspond en principe un cadre ou un service.

L'informatique ne doit pas faire exception à cette règle. Aussi, dans un premier temps, avions-nous proposé la création d'un Comité du centre de calcul, rattaché à la Commission des études, et ceci dans le

but de bien faire ressortir le rôle de cette fonction. A la lumière cependant de la décision prise récemment par l'Université de constituer un Service de l'informatique, et de le faire relever du plus haut niveau d'exécution, nous avons reconsidéré notre proposition initiale, qui d'ailleurs avait fait l'objet d'un long débat, pour proposer de faire dépendre ce comité du Conseil d'administration. Nous avons cependant émis le voeu que, dans la composition de cet organisme, l'on tienne compte de la primauté des études et de la recherche dans ce secteur.

(20) Nous proposons

Que l'on mette sur pied un Comité de l'informatique, rattaché au Conseil d'administration, et composé de représentants des usagers.

Commission de la vie universitaire.

Rôle de la Commission de la vie universitaire.

La Commission de la vie universitaire est un organisme intermédiaire nécessaire qui se situe entre les organismes qui représentent les groupes, ou même tout individu, et le Conseil d'administration. Reflet du milieu dans sa composition, il fait au Conseil des propositions de principe et de politique générale dans les matières de sa compétence, sans préjudice de la compétence ou des pouvoirs d'autres organismes établis à des fins analogues dans des domaines particuliers.

Avant de formuler des propositions au Conseil, la Commission étudie, à la demande des personnes intéressées, toute question relative au bien-être des étudiants, des professeurs, du personnel professionnel ou du personnel de soutien et est responsable de la révision constante du statut des groupes qui composent l'Université.

Le Conseil d'administration doit nécessairement prendre son avis avant de décider de quoi que ce soit relativement aux services communautaires, au bien-être et au statut des groupes oeuvrant à l'Université. Toutefois, il est bien évident que toute question négociable lors d'une convention collective ou autre devra être discutée directement avec l'organisme qui représente les individus.

(21) Nous proposons

> que la Commission de la vie universitaire soit l'organisme responsable du bien-être et du statut des groupes qui oeuvrent à l'Université.

A cause du nombre d'étudiants qui fréquentent l'Université et à cause de la nature spécifique de leurs problèmes et de leurs préoccupations, nous croyons devoir adjoindre à la Commission une Sous-commission de la vie étudiante.

(22) Nous proposons

que la Commission de la vie universitaire s'adjoigne une Sous-commission permanente dite de la vie étudiante.

Composition de la Commission de la vie universitaire.

Cette Commission assure la représentation et la participation des intéressés, ne différant ainsi en rien des organismes d'élaboration.

(23) Nous proposons

que la Commission de la vie universitaire soit composée:

- du vice-recteur à la vie universitaire,
- de trois professeurs désignés par l'association qui les représente,
- de trois étudiants désignés par l'association qui les représente,
- de deux membres du personnel professionnel désignés par l'association qui les représente,
- de deux membres du personnel de soutien désignés par l'association qui les représente,
- d'un représentant de la Sous-commission de la vie étudiante,
- d'un secrétaire n'ayant pas droit de vote.

Les membres de la Commission élisent un président choisi parmi eux, le vice-recteur n'étant pas éligible; cette désignation doit être entérinée par le Conseil d'administration.

Notre proposition relative à la création d'une Commission de cette nature traduit bien notre souci de voir tous les groupes oeuvrant à l'Université recevoir l'attention qu'ils sont en droit d'attendre. Même si l'Université est essentiellement une communauté d'étudiants et de professeurs, il ne faut pas minimiser l'importance de tous ceux qui, de près ou de loin, rendent possible le dialogue professeur-étudiant.

Commission de la planification.

Dans le contexte actuel, aucune organisation sérieuse ne peut se permettre de vivre au jour le jour sans risquer de disparaître à plus ou moins brève échéance. Conscients de l'importance de l'acte de planification, les gouvernements se penchent eux-mêmes de plus en plus sur les perspectives d'avenir des divers secteurs de la vie économique et sociale. Intimement lié à celle-ci, le domaine de l'éducation n'échappe pas à cette politique d'ensemble. Même si le mouvement amorcé en ce sens va s'amplifiant, les universités doivent continuer à se définir à long terme et individuellement, de façon à conserver leur originalité. C'est dans cet esprit que nous proposons la création d'une Commission de la planification.

Rôle de la Commission de la planification.

La Commission de la planification est un organisme qui a pour fonction de formuler et de réviser constamment les objectifs généraux et particuliers de l'Université. Elle doit élaborer le plan d'expansion de l'Université, sous tous ses aspects, et revoir systématiquement le tout à la lumière des données nouvelles qu'elle reçoit. Elle a aussi pour rôle d'être à l'écoute des besoins du milieu.

(24) Nous proposons

que la Commission de la planification soit responsable de l'élaboration des plans d'avenir de l'Université, et qu'elle les formule de façon détaillée.

Composition de la Commission de la planification.

Au sein de l'organigramme, la Commission de la planification a été placée sur le même pied que les autres commissions, afin de ne pas créer un nouveau palier intermédiaire, ce à quoi aurait abouti la création, dans son cas, d'un statut particulier. Au niveau de sa composition nous l'avons cependant voulue en rapports étroits avec les commissions et autres organismes de l'Université. Tout en respectant le principe de participation, nous jugeons bon d'y placer les doyens, ce qui devrait faire naître en son sein une vue d'ensemble de la vie universitaire.

(25) Nous proposons

que la Commission de la planification soit composée:

- du recteur, qui la présidera,
- du vice-recteur exécutif,
- des présidents des deux autres Commissions,
- du directeur du Bureau de la planification,
- de deux représentants de l'extérieur,
- des doyens,
- d'un professeur par faculté, élu par ses pairs,
- d'un étudiant par faculté, élu par ses pairs.

La Commission de la planification n'a pas de sous-commissions attitrées. Il est entendu qu'elle peut former tous les comités qu'elle désire pour l'aider dans ses travaux. Pour mener à terme l'étude de ses projets, la Commission peut compter sur l'aide de tous les organismes qui existent à l'Université et particulièrement sur les Bureaux de la planification, de la prospective et des pratiques administratives, dont il sera question dans le chapitre consacré au mouvement descendant de mise à exécution.

Il va sans dire que l'existence d'une Commission de la planification n'enlève aucunement aux autres organismes législatifs la responsabilité d'une certaine planification, qu'il incombe à chacun d'exercer dans son domaine. Etant donné cependant la répercussion que ces différents plans d'expansion exerceront les uns sur les autres et la nécessité de les intégrer dans un plan universitaire d'ensemble, il nous est apparu nécessaire de proposer la mise sur pied d'un organisme spécifiquement voué à la planification générale.

CENTRES DE RECHERCHE

Nous avons déjà dit que la responsabilité de promouvoir la recherche dans une discipline incombait au département, cadre naturel et point de départ de la recherche unidisciplinaire.

De plus en plus cependant la recherche s'organise sur une base multidisciplinaire. Deux possibilités s'offrent alors: cette recherche multidisciplinaire implique ou une seule ou plus d'une faculté. Si elle n'en implique qu'une, la faculté constitue son encadrement naturel et suffisant. Si elle en implique plus d'une, s'impose alors la nécessité de créer un organisme spécifiquement voué à la promotion et à la coordination de ces recherches, soit le CENTRE DE RECHERCHE.

(26) N o u s p r o p o s o n s

> pour servir les fins des projets de recherche intéressant plus d'une faculté, qu'il soit permis de constituer des centres de recherche.

Critères de création d'un centre de recherche.

La mise sur pied d'un centre de recherche doit cependant être considérée comme une initiative de grande envergure et, par conséquent, être entourée d'une série de précautions. Aussi, nous inspirant largement d'un mémoire préparé sous les auspices de la Commission de la recherche, proposons-nous que toute création de ce genre s'appuie sur les critères suivants.

a) Un centre est créé pour encadrer la recherche multidisciplinaire qui ne peut facilement être réalisée à l'intérieur d'une seule faculté. L'organisation d'un centre permet de combler les insuffisances de la structure verticale département-faculté; il permet de normaliser les relations entre des chercheurs de diverses disciplines relevant d'entités administratives différentes tout en respectant les exigences de ces dernières.

Le centre doit être vu comme un instrument au service des chercheurs et des étudiants de diverses facultés.

b) Le centre doit intéresser un groupe de chercheurs assez nombreux pour être viable. Il ne faut pas oublier qu'un centre est créé dans une optique de collaboration stable.

Le critère de la dimension critique doit être interprété avec beaucoup de souplesse. Il faut tenir compte de la taille de l'Université. Un nombre relativement restreint de chercheurs intéressés au début n'est pas une promesse de non viabilité car si ces chercheurs sont très dynamiques et compétents, la réputation du centre assurera un recrutement satisfaisant.

Le principe de base énoncé par l'Université Laval est le suivant: "le centre doit subir la perte de quelques membres importants sans que son existence soit compromise".

c) Le centre doit pouvoir accueillir des étudiants de deuxième et de troisième cycles et pouvoir les conduire à un diplôme spécifique.

Ce critère implique, d'une part, que le centre, tout en offrant ses propres cours et séminaires, a des structures qui permettent d'établir les ententes nécessaires avec les autorités des facultés concernées relativement aux programmes d'études; il implique, d'autre part, que le centre puisse recruter des étudiants de deuxième et de troisième cycles en nombre satisfaisant.

d) L'initiative des promoteurs d'un projet de centre de recherche doit être appuyée par au moins deux directeurs de département et deux doyens de faculté concernés par le projet.

e) Le centre doit présenter des perspectives d'autofinancement à brève échéance.

Un centre doit pouvoir financer son développement par les subventions obtenues par ses chercheurs et les subventions globales octroyées par divers organismes.

Ceci implique que les chercheurs doivent être de compétence suffisante pour obtenir des subventions personnelles importantes et pour donner au centre une réputation qui lui mérite des subventions globales également importantes. Cette optique n'exclut pas la participation financière de l'Université pendant les premières années par des octrois de démarrage.

Afin de préserver le caractère exceptionnel des centres de recherche et de permettre à l'Université d'assurer leur viabilité à court terme,

(27) Nous proposons

que le statut-cadre, tel que décrit ci-après, soit uniforme pour tous les centres de recherche:

- Tout projet de création d'un centre de recherche doit, au préalable, être étudié par la Commission des études qui formulera ses propositions au Conseil d'administration.
- Les centres de recherche reçoivent leur reconnaissance officielle du Conseil d'administration.
- Les centres de recherche sont placés sous l'autorité du vice-recteur aux études et à la recherche.
- Tout centre de recherche doit être administré par un bureau de direction (1).
- La scolarité et les exigences de thèse imposées aux étudiants des cycles supérieurs rattachés à un centre de recherche seront établies selon les mêmes principes qui prévaudront pour la scolarité des deuxième et troisième cycles dans les facultés. L'on devra bien entendu tenir compte du fait que le centre est multidisciplinaire et que plus d'une faculté participe à son existence.
- Chaque centre doit présenter un rapport annuel au vice-recteur aux études et à la recherche.

---

(1) Il sera question de la désignation du directeur du centre de recherche, de la durée de son mandat et de son titre d'éligibilité quand nous traiterons du procédé de désignation, de la durée des mandats et des titres d'éligibilité des membres du personnel d'encadrement.

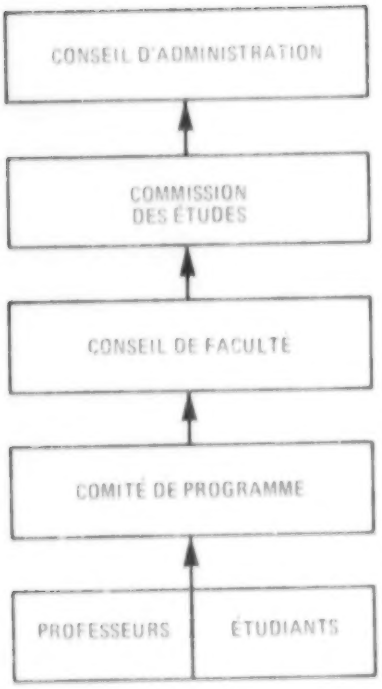
Rattachement des professeurs.

Un professeur engagé par l'Université l'est habituellement pour fin d'enseignement et de recherche. Son rattachement à un département ne pose alors aucun problème. Mais, si un professeur désire s'adonner à la recherche à l'intérieur d'un centre reconnu comme tel, nous croyons important qu'il demeure relié à sa cellule de base, même s'il ne donne aucun enseignement dans sa discipline. Cette mesure nous semble s'imposer d'elle-même pour garantir autant la sécurité que la stabilité des chercheurs. Nous n'excluons pas la possibilité qu'un centre de recherche engage ses propres chercheurs à la condition, cependant, que le département concerné les agrée. Mais, le cas échéant, le département n'est pas tenu d'intégrer ces personnes advenant la suppression du centre.

(28) Nous proposons

> qu'en règle générale les membres permanents des centres de recherche soient attachés à un département, et que par exception les centres de recherche puissent, en accord avec les départements concernés, engager professeurs et chercheurs.

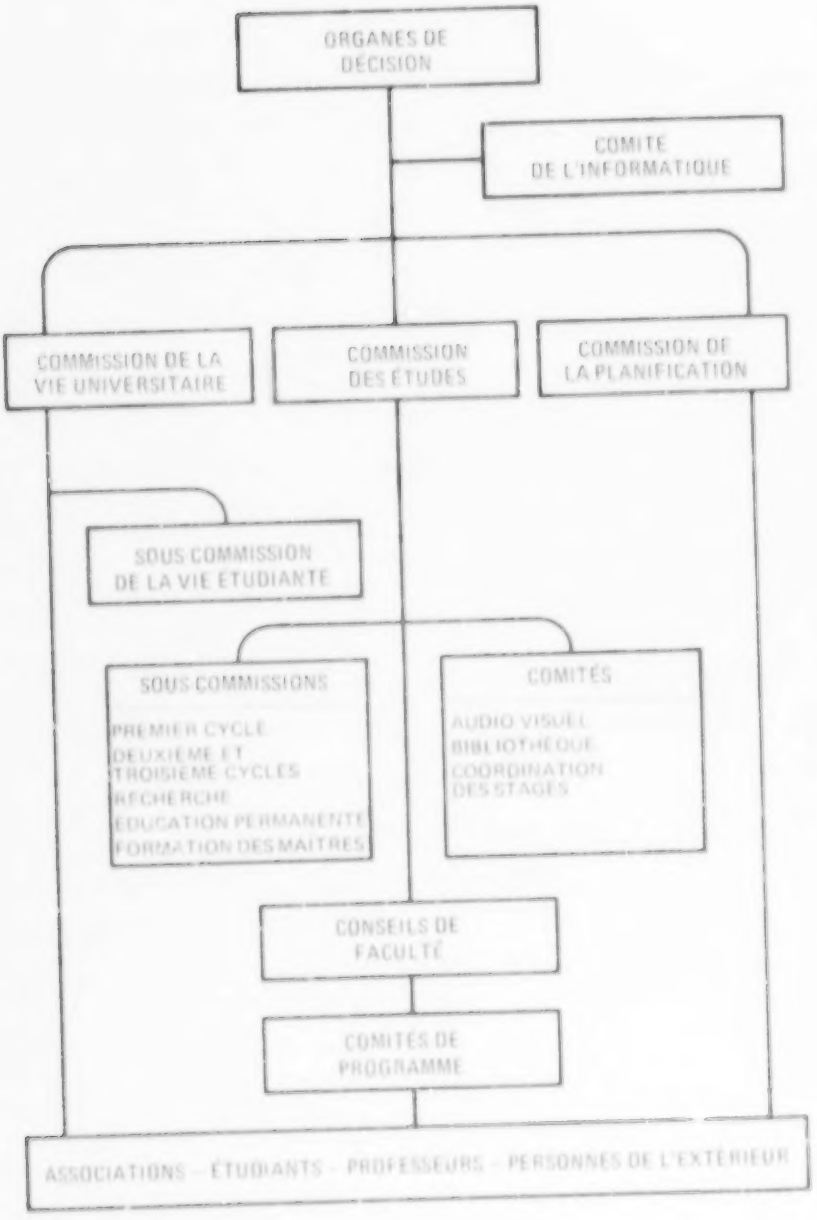
Le tableau suivant illustre le cheminement de tout projet ou de toute proposition qui provient de la base dans le domaine des études. Le département comme tel n'apparaît pas dans ce schéma car ce n'est qu'à titre de comité de programme qu'il constitue un organisme législatif. Il va sans dire que les projets relevant de la compétence des Commissions de la planification et de la vie universitaire suivraient un cheminement analogue.



L'essentiel de notre mouvement ascendant d'élaboration consiste donc à situer à différents niveaux des organismes représentatifs chargés de la conception et de l'élaboration des politiques régissant l'ensemble des activités universitaires.

On aura remarqué que, dans notre perspective, les programmes constituent un premier degré de réflexion autour d'objectifs spécifiques, que les facultés jouent un rôle de coordination au niveau d'un ensemble de programmes analogues et que les commissions, pour leur part, sont des organismes d'intégration qui assurent le respect des objectifs généraux de l'Université.

ORGANIGRAMME LEGISLATIF DETAILLE



CHAPITRE TROISIEME

LA VOIE D'EXECUTION

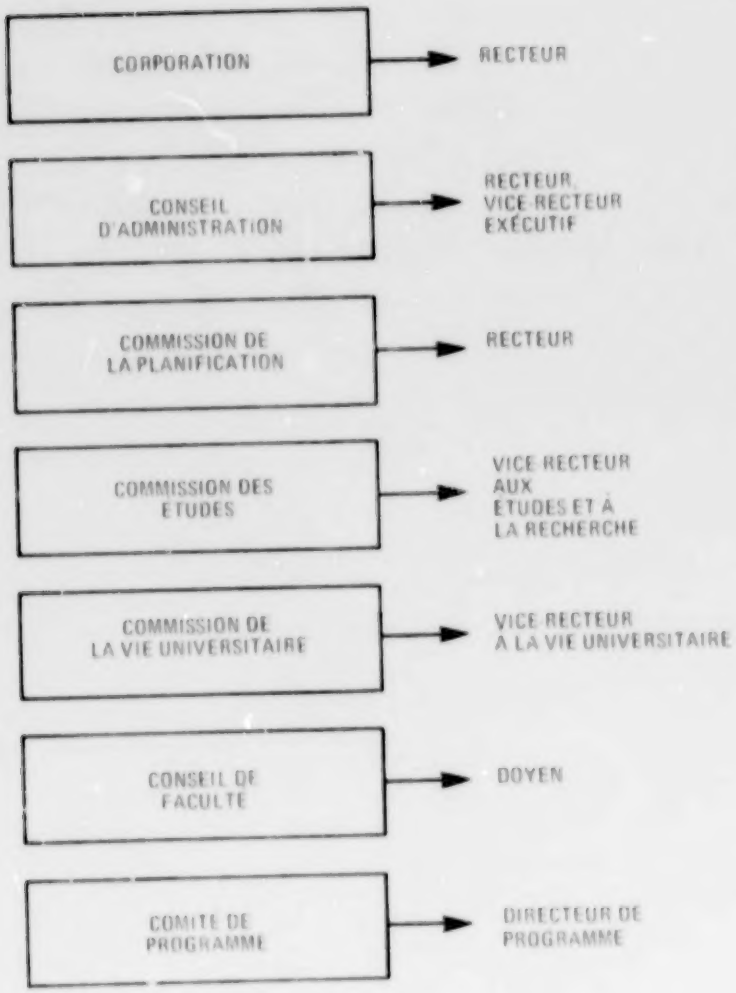
L'analyse détaillée du mouvement ascendant d'élaboration (ou de législation) nous a permis de constater que celui-ci reposait sur le principe de la représentativité. D'une part les organismes inscrits dans ce mouvement, recouvrant des sphères d'activité bien délimitées, élaboraient des politiques qui touchaient en partie ou en totalité la communauté universitaire, sous des aspects complémentaires mais quand même différents. D'autre part, dans leur domaine respectif,

ces organismes pouvaient aussi, avec plus ou moins d'ampleur selon leur niveau, constituer des organes de décision en vertu du principe de subsidiarité, lequel leur permettait de bénéficier d'une certaine délégation de pouvoir. Exception faite des pouvoirs ainsi délégués, toute décision finale relève du Conseil d'administration.

Contrairement au principe fondamental énoncé pour le mouvement d'élaboration, nous croyons que le mouvement d'exécution doit s'appuyer sur celui de la responsabilité personnelle. Comme toute législation entraîne sa mise à exécution, nous sommes d'avis qu'à chaque organisme législatif corresponde au minimum un responsable bien identifié. Sa tâche consiste à assurer la mise en application, à son niveau de responsabilité, des décisions prises par les autorités, et à veiller à la bonne marche de la sphère d'activité relevant de sa propre compétence.

Le tableau suivant permet de voir les correspondances que nous proposons d'établir entre les organismes d'élaboration et le personnel d'encadrement.

TABLEAU DES CORRESPONDANCES ELABORATION-EXECUTION

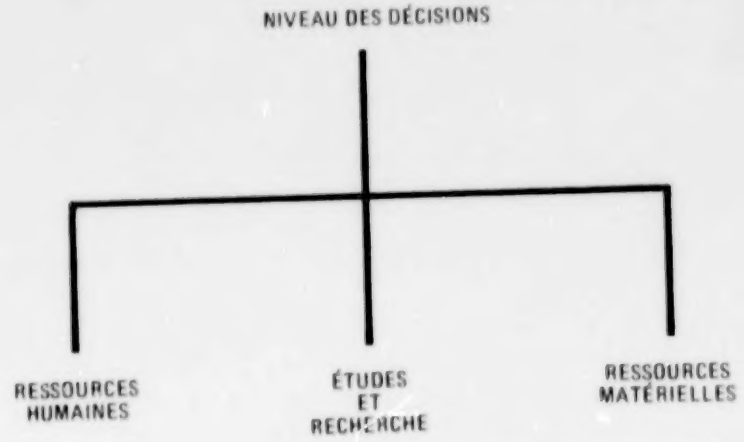


Le vice-recteur à l'administration ne fait pas exception à la règle que nous avons énoncée précédemment. Nous n'avons cependant pas jugé opportun de lui adjoindre une Commission de l'administration. En effet, nous croyons que le domaine administratif est une émanation, d'une part, du Conseil d'administration et, d'autre part, de l'ensemble des organismes d'élaboration. L'absence d'organisme législatif correspondant au vice-recteur à l'administration ne vient pas minimiser cette fonction, mais tient tout simplement compte de la réalité; d'ailleurs, rien n'empêche que ce vice-recteur soit invité, à titre de consultant, à participer à l'une ou l'autre des réunions des organismes d'élaboration.

Globalement, la mise à exécution s'organise autour de trois axes. L'axe central concerne les études et la recherche (programmes), qui sont en somme la raison d'être de toute l'organisation universitaire. Parallèlement viennent se greffer l'axe des ressources humaines et celui des ressources matérielles.

Le graphique suivant illustre ce que nous venons d'énoncer.

TABLEAU DES PRINCIPAUX AXES DE LA MISE A EXECUTION



DELIMITATION DE LA COMPETENCE DES RESPONSABLES DE LA MISE A EXECUTION

Plutôt que de faire prévaloir, comme c'était le cas dans l'élaboration des politiques, la responsabilité collective à travers le recours à la représentation rigoureuse des éléments constitutifs de l'Université, nous préférons nous appuyer, dans la mise à exécution des mêmes politiques, sur la responsabilité personnelle des cadres. Il s'ensuit que leur compétence doit être précisée dans les détails, ce qui revient à déterminer les champs d'action de chacun, conséquemment celui de son ou de ses services. Cette mesure n'exclut pas que ce responsable soit assisté d'un ou de plusieurs aides au besoin. Mais, au nom du principe de responsabilité énoncé ci-haut, nous croyons qu'il importe que la compétence de ces personnes soit bien définie et connue de tous. Au nom de ce même principe, nous estimons qu'il n'est pas opportun de recourir à la nomination d'adjoints sans responsabilité déterminée.

(29) Nous proposons

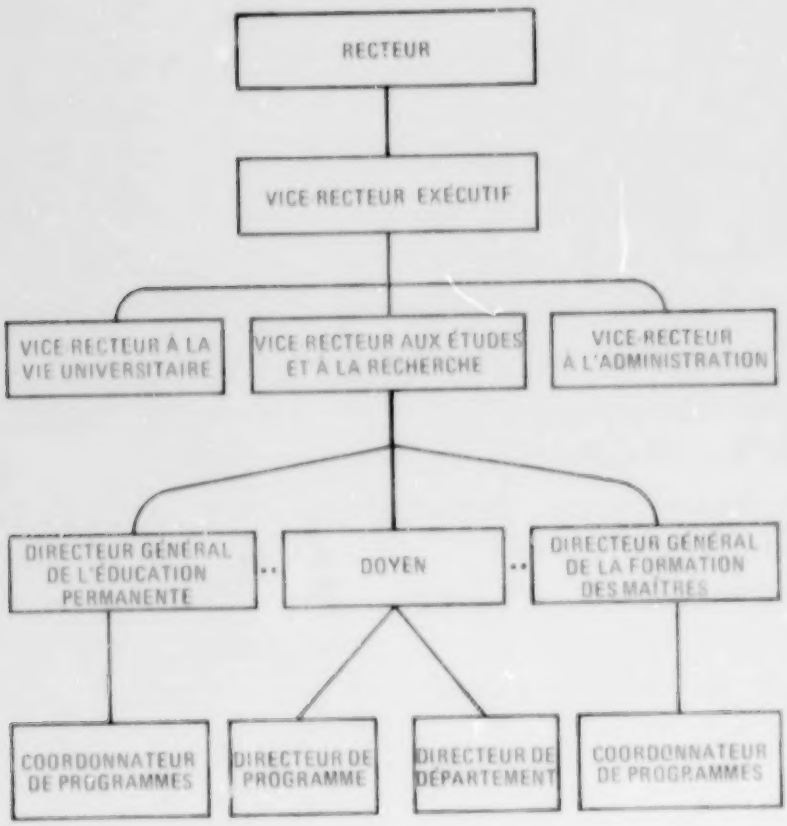
> que chaque domaine d'exécution, au sein de l'Université, soit soigneusement délimité, tant au niveau de la compétence qu'il implique qu'à celui des prérogatives de son titulaire.

COMPETENCE DU PERSONNEL D'ENCADREMENT

Nous présentons tout d'abord l'organigramme de l'exécution tel que nous le concevons, suivi de brefs commentaires. En effet, il ne nous semble pas nécessaire de décrire en détails les tâches de chacun des cadres dont le titre

apparaît dans l'organigramme. Nous nous bornons à donner, dans ses grandes lignes, le sens de chaque poste, et à justifier tant la création des postes nouveaux que les modifications que nous proposons d'apporter à certaines fonctions.

ORGANIGRAMME GENERAL DU PERSONNEL D'ENCADREMENT



COMMENTAIRES

Le recteur et le vice-recteur exécutif.

En plus de représenter l'Université, le recteur est le premier responsable de son fonctionnement. Lien officiel entre l'Université et le milieu, il parle en son nom; chef de cet établissement, il a la responsabilité de l'animer et de coordonner l'ensemble des activités variées qui témoignent de sa vitalité. La fonction du recteur comporte donc deux dimensions, l'une extérieure, l'autre intérieure.

Dans un établissement qui croît rapidement et à une époque où les relations avec le public se multiplient et revêtent une importance de plus en plus grande, il nous a semblé que la fonction de recteur était trop lourde pour être assumée par une seule personne. De plus, il nous est apparu qu'il serait difficile de trouver, chez un même individu, l'ensemble des qualités et des traits de personnalité capables de satisfaire aux exigences des multiples tâches de cette fonction. Ces considérations nous ont amenés à proposer la création d'un poste dont le titulaire partagerait avec le recteur les responsabilités que nous venons d'énoncer.

(30) Nous proposons

que l'on crée le poste de vice-recteur exécutif.

Le vice-recteur aux études et à la recherche.

L'organigramme de l'exécution montre que nous avons confié à un seul titulaire les vice-rectorats aux études et à la recherche. Cette fusion provient du fait que nous jugeons ces domaines trop intimement liés pour être dissociés au niveau de l'exécution. Les responsabilités du vice-recteur aux études et à la recherche demeurent cependant sensiblement les mêmes que celles présentement dévolues au vice-recteur aux affaires académiques et au vice-recteur à la recherche. Nous sommes conscients de charger cet individu d'une tâche extrêmement lourde. Mais, il ne faut pas oublier qu'il est appuyé d'une commission, de cinq sous-commissions, et qu'il est libre de s'adjoindre autant de collaborateurs qu'il le désire.

(31) Nous proposons

qu'un seul vice-recteur soit dorénavant responsable des études et de la recherche.

Le vice-recteur à la vie universitaire.

Le vice-recteur à la vie universitaire se voit confier la responsabilité du bien-être et du statut de chaque groupe oeuvrant à l'Université. Il a de plus sous son autorité l'ensemble des services communautaires,

dont les actuels services aux étudiants, qu'il aura pour tâche d'étendre dans la mesure du possible à toute la communauté universitaire.

(32) Nous proposons

que l'on crée le poste de vice-recteur à la vie universitaire.

Le vice-recteur à l'administration.

Les responsabilités du vice-recteur à l'administration demeurent les mêmes, à peu de chose près, que les responsabilités actuelles de ce vice-recteur.

Le secrétaire général.

Depuis quelques années, le secrétaire général est dégagé de la responsabilité du secrétariat général, dont la direction a été confiée au registraire. Le Bureau de l'information et de la publicité, dont nous proposons la création, englobera le Service des relations publiques actuel et exigera la présence d'un directeur à plein temps.

Conséquemment, il était normal que nous nous interrogions sur la nécessité de maintenir le poste de secrétaire général, ses fonctions nous paraissant se limiter à la rédaction des procès-verbaux de divers conseils,

et à la signature des diplômes. Il nous est apparu que la signature des diplômes pouvait tout aussi bien être confiée au registraire, comme c'est le cas dans plusieurs universités, et que, par exemple, un secrétaire attaché au rectorat pourrait se voir confier la rédaction des procès-verbaux et la responsabilité des archives.

(33) Nous proposons

que l'on supprime le poste de secrétaire général.

Les doyens et les directeurs généraux.

En plus des doyens qui sont responsables de la bonne marche de leur faculté, l'organigramme général du personnel d'encadrement comprend deux directeurs généraux, un pour la formation des maîtres et l'autre pour l'éducation permanente. Ces deux directeurs généraux doivent avoir, à notre avis, rang de doyen. Leur tâche consiste, sous l'autorité du vice-recteur aux études et à la recherche et en étroite collaboration avec les doyens concernés, à animer, promouvoir et coordonner les activités de leur champ de responsabilités respectives.

Le directeur de département.

Le directeur de département coordonne l'ensemble des activités du département et est responsable de la répartition des ressources matérielles et humaines nécessaires à la réalisation des programmes auxquels son département

participe. Il est responsable des programmes du deuxième cycle de recherche et de ceux du troisième cycle.

Le directeur de programme.

Le directeur de programme est responsable de l'administration d'un programme dans son ensemble et, en particulier, de l'établissement d'un régime de conseillers pédagogiques, là où le besoin s'en fait sentir.

(34) Nous proposons

que chaque comité de programme soit dirigé par un directeur de programme.

Dans le cas d'un programme unidisciplinaire ou avec majeure, le directeur du programme est un professeur du département concerné, ce qui n'exclut pas le directeur du département; dans le cas d'un programme multidisciplinaire, le directeur du programme appartient à l'un des départements engagés dans ce programme.

S'il s'agit d'une faculté à programme unique (par exemple les Facultés de droit et de médecine au premier cycle), le directeur du programme est un professeur de la faculté concernée, ce qui n'exclut pas le doyen.

Enfin, la direction du programme et la présidence du comité de programme appartiennent à une seule et même personne qui, à la rigueur, pourrait être déchargée d'une partie de sa tâche initiale.

Le coordonnateur de programmes.

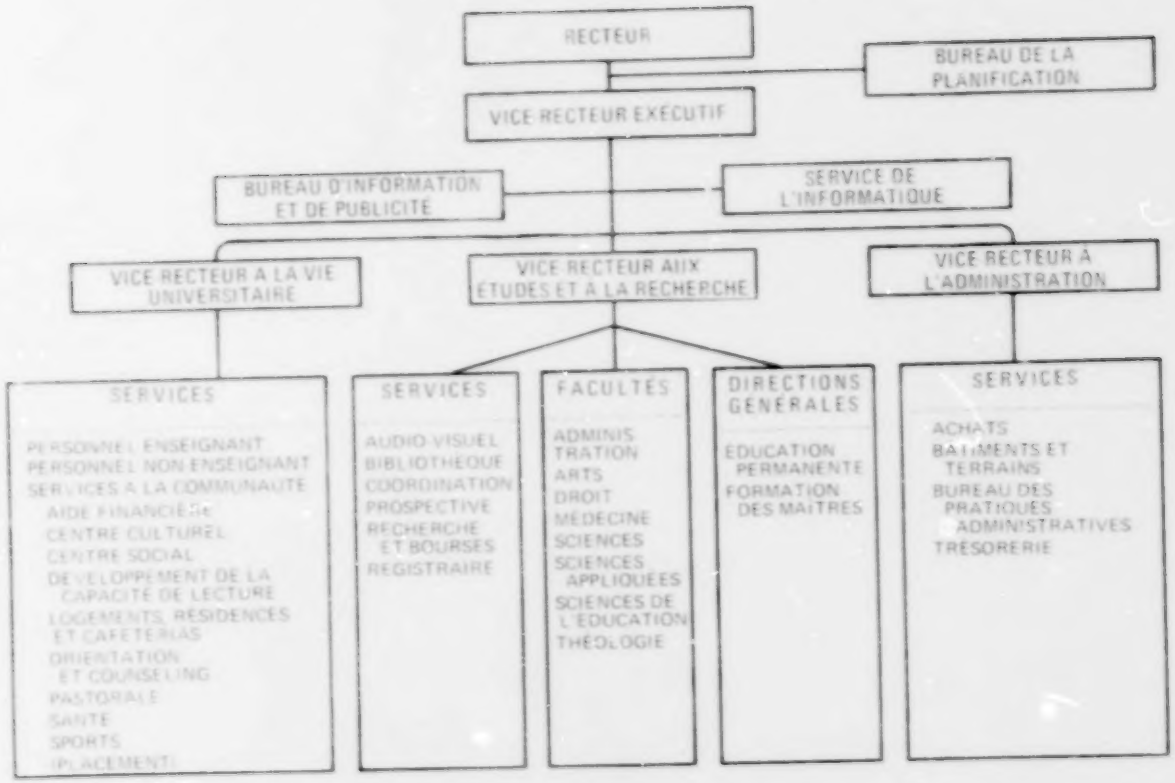
On sait qu'à la Direction générale de la formation des maîtres, dont nous proposons le maintien, il existe des directeurs de programme. On peut aussi présumer que la future Direction générale de l'éducation permanente créera des postes analogues.

Soucieux d'éviter d'une part, toute ambiguïté entre le titre de ces personnes et les directeurs de programme que prévoient les nouvelles structures et, d'autre part, dans l'intention de mieux définir le rôle dévolu aux directeurs actuels des programmes de formation des maîtres, il nous est apparu opportun de modifier légèrement leur titre et de les appeler désormais coordonnateurs de programmes.

REPARTITION DES SERVICES ENTRE LES CADRES

La création de nouveaux postes d'encadrement et la modification de certains autres impliquent une nouvelle répartition des services par rapport à la situation actuelle. Comme tel, le rôle de la plupart des services demeurent inchangé. Dans nos commentaires sur l'organigramme détaillé de la mise à exécution, nous ne présentons donc que les services dont nous proposons ou la création ou la modification.

ORGANIGRAMME DETAILLE DE LA MISE A EXECUTION



COMMENTAIRES

Le Bureau de la planification.

Rôle du Bureau de la planification.

Le Bureau de la planification joue, par rapport à la Commission de la planification, un rôle complémentaire. Formé d'un ou de plusieurs membres, il a pour rôle de faire les recherches et les expertises requises par l'acte de planification et sollicitées tant par les besoins de l'Université que par ceux de ses organismes.

A notre avis, ce Bureau doit relever du niveau de décision le plus élevé, d'où il tirera la vue d'ensemble nécessaire à l'évaluation globale des projets au sujet desquels la Commission de la planification le consulte

(55) Nous proposons

que soit créé un Bureau de la planification.

(56) Nous proposons

que ce Bureau relève du recteur.

Le Service de l'informatique.

Dans son édition du 11 mars 1971, le bulletin Liaison nous apprenait la décision du Conseil d'administration de créer un Service de l'informatique, devant englober le Centre de calcul, et de le placer sous l'autorité du recteur.

Dans ses grandes lignes, cette décision s'insère dans le cadre de notre rapport. Quant aux responsabilités confiées à cet organisme, elles nous semblent devoir concourir au bien commun. Il nous a cependant paru, à la lumière de nos propositions antérieures, qu'il eût été plus avantageux de faire dépendre ce Servic· du vice-recteur exécutif plutôt que du recteur.

(37) Nous proposons

que le Service de l'informatique relève du vice-recteur exécutif.

Le Bureau d'information et de publicité (1)

Le B.I.P. est un service universitaire que nous concevons un peu comme les sociétés de la Couronne, soit un organisme financé par le budget de l'Université, mais au service de toute la communauté universitaire.

---

(1) On trouvera dans le volume des pièces annexes un texte complet sur l'information et la communication. Malgré sa longueur, étant donné l'importance que le Comité a reconnue au problème de l'information et de la communication à l'Université de Sherbrooke, nous avons cru bon de reproduire intégralement le texte de cette proposition.

Le statut du B.I.P. peut apparaître ambivalent, car financé à même le budget de l'Université, il devra fournir des services à cette même Université (par exemple la publicité, les relations publiques) tout en gardant le recul nécessaire pour assurer, tout à la fois, une fonction critique. Nous sommes d'avis que le B.I.P. joue ainsi un rôle d'anticorps dans le système.

Les anticorps font partie intégrante du système organique humain; ils neutralisent ce qui peut mettre la santé en danger. Les anticorps jouent un rôle essentiel pour garder à tout l'organisme sa vitalité.

Intégré à la structure de la communauté universitaire, le B.I.P. en garantirait la vitalité.

Le B.I.P. est placé sous la responsabilité administrative du vice-recteur exécutif et dirigé par un cadre supérieur.

Nous ne croyons pas nécessaire de nous étendre davantage sur la physionomie du B.I.P.

(38) Nous proposons

que soit créé un Bureau d'information et de publicité.

CENTRE DE DOCUMENTATION
DU SECTEUR PLANIFICATION
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION

(39) Nous proposons

que ce Bureau relève du vice-recteur exécutif.

Fonctions du Bureau d'information et de publicité.

Le B.I.P., sous la direction de son responsable, doit assurer une triple fonction.

La fonction de conseil.

En matière d'information et de publicité, le B.I.P. est l'organisme conseil pour l'administration et toutes les instances de la communauté. Cette fonction permet au B.I.P., en un deuxième temps, de porter un jugement critique sur les organismes universitaires qui ne satisfont pas aux normes de qualité souhaitées pour l'information et la publicité, et ultérieurement de formuler des propositions.

La fonction de recherche.

A la manière d'un institut de sondage d'opinion publique, le B.I.P. vérifie l'impression que le milieu, tant universitaire que régional, se fait de l'Université, et contrôle aussi régulièrement l'efficacité de son système d'information et de publicité. Il peut

faire lui-même ses recherches, mais nous croyons qu'il devrait au début travailler de concert avec les ressources du milieu, ou donner occasionnellement des contrats à des organismes spécialisés, tel le C.R.O.P. Dans cette fonction, le B.I.P. doit conserver beaucoup d'autonomie.

La fonction de service.

Le B.I.P. doit assurer à la communauté universitaire des services précis, mais sa première responsabilité est globale. Il a la tâche de planifier les services d'information et de publicité de l'Université et de coordonner les activités de ces services. Pour assumer cette fonction, nous croyons qu'il devrait être assisté d'un comité formé de représentants du milieu, et même d'organismes régionaux (information écrite ou radiotélédiffusée). Cette grande fonction de service devrait se traduire dans les tâches précises dont l'énumération suit.

Responsabilités du B.I.P.

Salle de rédaction.

Afin de pouvoir remplir son rôle adéquatement, le B.I.P. doit jouir des services d'une salle de rédaction. Cette salle de rédaction est constituée d'un personnel professionnel adéquat et oriente son activité

vers les quatre tâches suivantes:

- informer la communauté (nouvelles)
- commenter les informations (éditorial)
- faire des reportages et étudier certaines questions (dossiers)
- se faire l'écho des opinions des membres de la communauté (opinion des lecteurs).

Pour remplir adéquatement ces tâches, le B.I.P. doit jouir de l'autonomie nécessaire.

Les Universités Laval, de Montréal et du Québec sont riches d'expériences intéressantes en ce domaine, dont il faudrait s'inspirer pour donner au B.I.P. les moyens d'assurer une information écrite et électronique adéquate. Un de ces moyens prioritaires étant l'accès aux ordres du jour et aux procès-verbaux des organismes universitaires.

Services d'information téléphonique.

A l'instar d'Information-Canada, toute proportion gardée, nous voyons le B.I.P. assisté d'un service d'information téléphonique centralisé. Ce bureau accueille toute demande d'information, qu'elle provienne de la cité universitaire ou de l'extérieur. Un agent d'information répond lui-même aux demandes ou renvoie ses interlocuteurs à ceux des secteurs de l'Université où se trouve, parmi les membres du secrétariat (qu'il s'agisse des facultés ou des autres services), un agent d'information à temps partiel. Ce bureau

doit avoir accès à toute information n'ayant pas un caractère confidentiel ou très technique.

Relations publiques et accueil.

Le Service des relations publiques relève du directeur du B.I.P. et jouit d'un personnel attitré.

> "Les relations publiques ont une fonction destinée à sonder l'opinion publique, à montrer de quelle manière le comportement et les buts poursuivis par un individu, une entreprise ou une institution s'identifient au bien public, et à les faire comprendre et accepter du public par la mise en oeuvre des moyens appropriés." (1)

Les relations publiques sont de première importance pour une entreprise qui, tout en étant au service de la société, doit se garantir une clientèle. Si les universités ont déjà refusé un grand nombre de candidats, elles doivent aujourd'hui en trouver grâce à une publicité appropriée. Les relations publiques devraient aussi porter une attention particulière aux anciens de l'Université. Quant à l'accueil, il est évident qu'il doit jouir d'une attention particulière, car il sert de façon indirecte la rentabilité de l'entreprise.

---

(1) Groupe de travail sur l'information gouvernementale, Chapitre VIII, page 168.

Services techniques.

Le B.I.P. doit être en mesure d'offrir des services techniques, dont, en premier lieu sans doute, l'affichage.

Rôle:

Organisation de l'information et de la publicité par affiches,

gestion des tableaux d'affichage par un service responsable de l'installation et du nettoyage des tableaux,

production des supports publicitaires: dépliants publicitaires, maquettes, mise en page, identification, etc...

N.B. Il sera opportun d'étudier les rapports qui devront lier le B.I.P. au Service des bâtiments et terrains.

Vu l'étroite relation entre les services techniques déjà en place au sein du Service de l'audio-visuel et ceux dont nous entrevoyons la création au sein du B.I.P., il convient d'étudier les rapports qui devront exister entre le B.I.P. et le Service de l'audio-visuel.

Rapports liant le B.I.P. au Service de l'audio-visuel.

Présentement, le Service de l'audio-visuel a pour première tâche de réunir les moyens techniques d'enseignement. Il présente cependant une certaine souplesse.

Le B.I.P. pour sa part ne joue pas ce rôle même s'il peut aider les facultés de l'Université, par exemple à soigner leur publicité ou à améliorer leur information.

Nous croyons que les deux services poursuivent des buts différents, et qu'ils doivent garder leur identité propre. Cependant une collaboration étroite est nécessaire.

Au niveau des politiques.

L'instauration d'une large autonomie se portant garante de la créativité respective de ces deux services, celle d'une étroite collaboration évitant d'inutiles chevauchements.

Au niveau des ressources.

Nous croyons en effet que ces deux services font usage de ressources techniques et spécialisées identiques: photographes, dessinateurs, spécialistes en design, ou autres. A ce niveau, il conviendrait de créer un "réservoir" commun où les deux services viendraient librement puiser.

Le Centre culturel

Rattachement du Centre culturel.

Jusqu'à présent, le Centre culturel relevait du Service des relations publiques. L'intégration de ce Service au Bureau d'information et de publicité nous a amenés à reconsidérer le rattachement du Centre culturel. Nous sommes d'avis que celui-ci doit désormais dépendre du vice-recteur à la vie universitaire. Notre décision est principalement fondée sur l'élargissement prochain des services actuellement offerts aux étudiants, appelés à devenir les services communautaires universitaires, et sur l'éclatement déjà réalisé des cadres anciens de certains d'entre eux, qui ont ouvert leurs portes à la population régionale. Nous pensons au Service de pastorale, au Service des sports, au Service de développement de la capacité de lecture. C'est ainsi que le Centre culturel pourra répondre aux besoins de toutes les couches du milieu universitaire et régional.

(40) Nous proposons

que le Centre culturel dépende désormais du vice-recteur à la vie universitaire.

Les Services du personnel enseignant et du personnel non-enseignant.

L'on se souviendra que, par la formation d'une Commission de la vie universitaire et la création du poste de vice-recteur à la vie universitaire, nous avions voulu rassembler, au sein d'un même organisme législatif et dans la dépendance d'une seule personne responsable, toutes les préoccupations relatives au bien-être et au statut des groupes qui travaillent à l'Université. Ainsi, les services actuellement dits services aux étudiants seront, dans notre perspective, étendus à tous. Le bien-être des groupes étant assuré, les étudiants pouvant s'exprimer par l'intermédiaire d'une sous-commission, nous jugeons opportun de doter le personnel enseignant d'un service analogue qui s'occupe du statut des professeurs. C'est dans le même esprit que nous désirons voir le Service du personnel non-enseignant s'étendre à tout le personnel non-enseignant. Nous faisons dépendre ces deux services du vice-recteur à la vie universitaire.

(41) Nous proposons

que l'on crée un Service du personnel enseignant et un Service du personnel non-enseignant responsable de tout le personnel non-enseignant.

(42) Nous proposons

que ces Services relèvent du vice-recteur à la vie universitaire.

Les aspects qui sont de la compétence commune des trois vice-recteurs, comme le traitement, l'évaluation, les promotions et les avantages accessoires doivent, à notre avis, entraîner la création d'un comité mixte dont font nécessairement partie les trois vice-recteurs. Ce comité est présidé par le vice-recteur exécutif.

(43) Nous proposons

Que l'on crée un comité mixte comprenant les trois vice-recteurs et présidé par le vice-recteur exécutif.

Le Bureau de la prospective (1).

Rôle du Bureau de la prospective.

Dans son orientation générale, l'Université doit tenir compte des besoins actuels et futurs de la société, surtout en ce qui a trait aux débouchés que ses diplômés devront trouver sur le marché du travail. Cette tâche n'est cependant possible que si l'Université travaille de concert avec les gouvernements.

---

(1) Cette proposition, entérinée par le Comité des trente, est tirée d'un rapport sur les relations Université-Milieu, dont le texte intégral est reproduit dans le volume des pièces annexes.

Nous croyons alors opportun de proposer la création d'un Bureau de la prospective. Appuyé par le Service de placement (agence gouvernementale), ce Bureau a pour fonction de relever les débouchés traditionnels et d'étudier les nouveaux types de débouchés. Il peut, au besoin, formuler les propositions qui s'imposent relativement aux modifications à apporter aux programmes. Par son entremise - et à l'aide des effectifs dont disposent certains départements et certaines facultés - l'Université pourrait même faire effectuer des études systématiques sur les besoins du marché du travail dans les domaines reliés à ses divers champs d'action.

Même si ce Bureau est en constante liaison avec le Bureau de la planification, nous le faisons relever de l'autorité du vice-recteur aux études et à la recherche à cause de son incidence sur les programmes.

(44) Nous proposons

Que l'on crée un Bureau de la prospective.

(45) Nous proposons

que ce Bureau dépende du vice-recteur aux études et à la recherche.

Les Directions générales de la formation des maîtres et de l'éducation permanente.

Rôle des Directions générales de la formation des maîtres et de l'éducation permanente.

Les Directions générales de la formation des maîtres et de l'éducation permanente auxquelles nous songeons sont des organismes administratifs qui épaulent les directeurs généraux dans l'accomplissement de leur tâche. Ces directions ont un rôle et un statut analogues à ceux de la Direction générale actuelle de la formation des maîtres.

(46) Nous proposons

Que l'on maintienne la Direction générale de la formation des maîtres.

(47) Nous proposons

Que l'on crée une Direction générale de l'éducation permanente.

Le Comité consultatif permanent mass-média - Université (1).

Afin que l'éducation permanente soit de plus en plus axée sur toute la population, l'Université a intérêt à collaborer avec les mass-média:

---

(1) Cette proposition, entérinée par le Comité des trente, est tirée du rapport sur les relations Université-Milieu dont il y a déjà été question (note 1 p. 72).

d'une part, ceux-ci sont désormais conscients de leurs responsabilités sociales en ce domaine, d'autre part, l'Université a besoin de voies nouvelles de diffusion si elle veut atteindre tous les milieux sociaux et culturels du Québec. Préoccupé de ce problème, le gouvernement du Québec a récemment mis sur pied un projet Multi-média. Dans une perspective plus humble, nous prônons la création d'un Comité consultatif permanent entre les mass-média de la région et l'Université, et nous l'adjoignons à la Direction générale de l'éducation permanente. Ce comité a pour fonction d'inscrire, grâce à une politique d'ensemble, l'Université dans son milieu par l'intermédiaire des communications de masses. Il étudie aussi la possibilité de diffuser la culture et des cours d'éducation populaire par leur entremise.

(48) Nous proposons

que l'on crée un Comité consultatif permanent mass-média - Université.

(49) Nous proposons

que ce Comité dépende de la Direction générale de l'éducation permanente.

Le Bureau des pratiques administratives.

Rôle du Bureau des pratiques administratives.

Considérant la complexité sans cesse grandissante de la gestion de l'Université de Sherbrooke, nous croyons à l'importance de créer un Bureau des pratiques administratives qui soit responsable de l'exécution de l'ensemble des politiques adoptées par l'Université. Pour atteindre ce but, l'on doit planifier l'usage des diverses formules utilisées dans les secteurs administratifs. Ce Bureau doit donc concevoir ces formules et établir les normes à suivre dans leur élaboration, en prévoyant un mode d'approbation avant leur mise en circulation et en effectuant leur inventaire permanent après. Il voit à ce que les actes d'administration soient uniformisés et réunis en un vade-mecum. Il recueille tous les renseignements pertinents à la gestion de l'Université de Sherbrooke et à la préparation des statistiques et des rapports.

Enfin, il se préoccupe de créer un système capable de regrouper et d'intégrer les données générales de l'Université de Sherbrooke et du milieu.

De par sa nature même le Bureau des pratiques administratives doit relever du vice-recteur à l'administration, même s'il est appelé à jouer un rôle auxiliaire important dans la planification générale de l'Université.

(50) Nous proposons :

Que l'on crée un Bureau des pratiques administratives.

(51) Nous proposons

que ce Bureau dépende du vice-recteur à l'administration.

Les nouveaux services dont nous proposons la création viennent s'inscrire dans l'orientation globale que nous entrevoyons pour l'Université. Les services qui existent actuellement ne semblent pas nécessiter de transformations majeures. En fait, nous n'avons pas voulu entreprendre l'étude systématique de chacun d'eux car ils nous paraissaient devoir s'adapter d'eux-mêmes aux exigences nouvelles de leurs sphères d'activité.

Nous n'avons certes pas la prétention de croire que ces nouveaux services, joints à ceux qui existent déjà, vont répondre parfaitement à tous les besoins de la communauté universitaire. Mais rien n'empêchera l'Université, au gré de son évolution, de modifier le rôle de certains services et d'en créer de nouveaux.

CHAPITRE QUATRIEME

LA DUREE DES MANDATS DES MEMBRES DU PERSONNEL D'ENCADREMENT, LES PROCEDES DE DESIGNATION ET LES TITRES D'ELIGIBILITE

S'il s'est révélé possible de déterminer les principes généraux devant régir la durée des mandats pris globalement, l'analyse des fonctions qu'ils impliquaient nous a obligés à étudier chaque cas séparément. Il en est de même pour le procédé de désignation. Quant aux titres d'éligibilité, nous les avons voulus aussi larges que possible.

DUREE DES MANDATS

La durée des mandats des cadres est une question fort délicate et fort complexe. Qu'elle soit courte ou longue, elle présente des avantages et des inconvénients, aussi bien pour l'Université que pour le mandataire.

Le caractère des mandats pose un problème analogue: faut-il les rendre renouvelables indéfiniment ou fixer des limites rigides tant à leur durée qu'à leur nombre? Ce sont là des questions auxquelles chacun peut apporter sa solution, qui variera en fonction des principes que chacun désire faire primer. Pour notre part, nous n'avons pas cru bon d'opter catégoriquement pour l'une ou l'autre de ces positions extrêmes. La liberté de reconduire à volonté certains mandats peut offrir ici des avantages évidents, là des inconvénients graves, qui limitent la durée d'un mandat et imposent au mandataire l'obligation de se retirer. Nos propositions en cette matière s'appuient tant sur le respect le plus absolu du bien de la communauté universitaire, que sur celui de ses membres, qui ne doivent subir aucun préjudice.

Nous considérons tout d'abord que le problème posé par la durée des mandats est fonction du poste, de son niveau et du degré de responsabilité qu'il implique. L'on doit tenir compte du fait que les cadres forment la plupart du temps des équipes de travail. Ainsi, quand il s'agit du mandat du recteur et du vice-recteur exécutif, des doyens et des vice-doyens, par exemple, faut-il respecter l'étroite collaboration dans laquelle travaillent ces personnes. A priori, l'on peut aussi affirmer que le recteur et les vice-recteurs ont besoin d'un mandat plus long que ne doit l'être celui d'un directeur de département ou d'un directeur de programme et ceci pour mener à bien certaines politiques et afin d'assurer à l'administration de l'Université un certain degré de cohésion.

Mais, si les exigences du bien commun et un juste souci d'efficacité influent sur la durée des mandats de certains cadres, il ne faut pas oublier les conséquences déplorables que des durées exagérées exerceraient sur les individus et sur l'Université. En principe, plus les mandats sont longs, plus le problème du recyclage éventuel des mandataires se pose avec acuité. Le fait d'accéder à certains postes pour une durée de quelques années ne devrait empêcher personne de retourner à sa profession initiale, à l'expiration de son mandat. Afin de réduire au maximum ces inconvénients, il est nécessaire de tenir le juste milieu entre les exigences du bien individuel et celles du bien commun. Notre façon de régler ce problème a été de ménager des entrées et des sorties périodiques à l'intérieur de mandats assez longs.

Enfin, il convient d'éliminer toute reconduction tacite en prévoyant pour chaque renouvellement de mandat un retour au procédé initial de désignation. Nous verrons que celui du personnel d'encadrement implique la consultation de la communauté universitaire. Pour garantir ce principe, nous jugeons important d'éliminer toute possibilité de renouvellement implicite.

(52) Nous proposons

que le personnel d'encadrement reçoive les mandats suivants:

Le recteur.

Quatre ans, renouvelable une fois.

Le vice-recteur exécutif.

Trois ans, renouvelable indéfiniment.

Le vice-recteur aux études et à la recherche.

Trois ans, renouvelable une fois.

Les vice-recteurs à la vie universitaire et à l'administration.

Trois ans, renouvelable indéfiniment.

Le directeur général de la formation des maîtres.

Trois ans, renouvelable indéfiniment.

Le directeur général de l'éducation permanente.

Trois ans, renouvelable indéfiniment.

Le doyen.

Trois ans, renouvelable une fois.

Le vice-doyen.

Deux ans, renouvelable deux fois.

Le secrétaire.

Trois ans, renouvelable indéfiniment.

Le directeur d'un centre de recherche.

Trois ans, renouvelable indéfiniment.

Le directeur de département.

Trois ans, renouvelable une fois.

Le directeur de programme.

Deux ans, renouvelable indéfiniment.

Le directeur des bibliothèques (1).

Quatre ans, renouvelable une fois.

De ces mandats sept peuvent être renouvelés indéfiniment, les autres, vu leur caractère particulier, devant arriver à terme au plus tard à l'expiration de leur premier renouvellement. Dans l'un et l'autre cas, cependant, nous jugeons qu'il est indispensable de respecter les formes lors de la désignation de titulaires à ces postes, comme lors d'un renouvellement de mandat.

PROCEDE DE DESIGNATION

Relativement au procédé de désignation, les avis sont partagés. Entre l'élection et la nomination se retrouve un très large éventail de

(1) C'est intentionnellement que nous remplaçons l'expression "conservateur de la Bibliothèque" par celle-ci.

moyens termes qui offrent tous des avantages et des inconvénients. Toutefois, devant la complexité de la question, il ne nous a pas paru possible ni souhaitable de proposer un procédé unique de désignation pour tous les membres du personnel d'encadrement. C'est souvent le poste lui-même qui commande un certain mode de désignation.

(53) Nous proposons

que, pour la désignation du personnel d'encadrement, la marche à suivre soit la suivante:

Le recteur.

a) Un comité de candidature, présidé par le président de la Corporation, lui-même secondé de trois représentants de la Corporation, est chargé de recevoir les candidatures et de veiller au respect de toutes les formalités.

b) Un comité de sélection est ensuite formé qui doit étudier la qualité des candidats et procéder, si nécessaire, à un premier tri, opération qui réduira le nombre des candidats à environ cinq. La liste de ces candidats sera par la suite soumise au collège électoral.

c) Le comité de sélection est présidé par le président de la Corporation ou son délégué, auquel s'ajoutent de trois à cinq personnes choisies au sein du collège électoral, dont elles respectent la composition.

d) Les conseils de faculté délèguent au collège électoral leur doyen, un professeur et un étudiant choisis en leur sein, les commissions leur président, un professeur et un étudiant qui en font partie, les services leur directeur, dont le nombre devra être égal à celui des doyens, ces directeurs étant pour leur part désignés par leurs pairs, la Corporation elle-même, enfin, y étant représentée par trois de ses membres.

e) Le scrutin est secret et présidé par le président de la Corporation ou par son délégué.

f) Le vote étant décisif, il y a autant de tours de scrutin que nécessaire pour qu'un candidat ait la majorité absolue.

g) La nomination est alors faite par le président de la Corporation.

Le vice-recteur exécutif.

a) Un comité de candidature est mis sur pied, composé du recteur qui le préside, du président de l'association des professeurs et du président de l'association des étudiants. Ce comité est chargé de recevoir les candidatures et de voir au respect des formalités.

b) Un comité de sélection est ensuite formé qui a pour tâche d'évaluer la qualité des candidatures et de procéder, si nécessaire, à un premier tri, celui-ci devant réduire le nombre de candidats à environ cinq, enfin d'en dresser la liste et de la soumettre au collège électoral.

c) Le comité de sélection est composé du recteur ou de son délégué, qui préside, ainsi que de trois à cinq personnes choisies au sein du collège électoral.

d) Les conseils de faculté délèguent au collège électoral leur doyen, un professeur et un étudiant choisis en leur sein, les commissions leur président, un professeur et un étudiant qui en font partie, les services leur directeur, dont le nombre devra être égal à celui des doyens, ces directeurs étant pour leur part désignés par leurs pairs, la Corporation elle-même, enfin, y étant représentée par trois de ses membres.

e) Le scrutin est secret et présidé par le recteur ou par son délégué.

f) Le vote ayant une valeur indicative, l'on doit procéder à autant de tours de scrutin que nécessaire pour que l'indication soit claire.

g) Quand, au jugement des scrutateurs, le vote est suffisamment clair, le résultat est remis au recteur qui fait part de son choix au collège électoral, tout en le transmettant au Conseil d'administration pour fin de nomination.

Le vice-recteur aux études et à la recherche.

a) Un comité de candidature est mis sur pied formé du recteur qui préside, du président de l'association des professeurs et du président de l'association des étudiants. Ce comité est chargé de recevoir les candidatures et de voir au respect des formalités.

b) Un comité de sélection est ensuite formé qui a pour tâche d'évaluer la qualité des candidatures et de procéder, si nécessaire, à un premier tri, celui-ci devant réduire le nombre de candidats à environ cinq, enfin d'en dresser la liste et de la soumettre au collège électoral.

c) Le comité de sélection est composé du recteur ou de son délégué, qui préside, ainsi que de trois à cinq personnes choisies au sein du collège électoral, ces personnes devant être représentatives de la composition du collège électoral.

d) Le collège électoral est formé des doyens, d'un étudiant et d'un professeur délégués par chacun des conseils de faculté; des directeurs de chacun des services académiques, du président, d'un étudiant et d'un professeur faisant partie de la Commission des études.

e) Le scrutin est présidé par le recteur ou par son délégué.

f) Le vote ayant une valeur indicative, l'on doit procéder à autant de tours de scrutin que nécessaire pour que l'indication soit claire.

g) Quand, au jugement des scrutateurs, le vote est suffisamment clair, le résultat est remis au recteur qui fait part de son choix au collège électoral tout en le transmettant au Conseil d'administration pour fin de nomination.

Le vice-recteur à la vie universitaire.

a) Un comité de candidature est mis sur pied formé du recteur qui préside, du président de l'association des professeurs et du président de l'association des étudiants. Ce comité est chargé de recevoir les candidatures et de voir au respect des formalités.

b) Un comité de sélection est ensuite formé qui a pour tâche d'évaluer la qualité des candidatures et de procéder, si nécessaire, à un premier tri, celui-ci devant réduire le nombre de candidats à environ cinq, enfin d'en dresser la liste et de la soumettre au collège électoral.

c) Le comité de sélection est formé du recteur ou de son délégué qui préside et de trois à cinq personnes choisies au sein du collège électoral, ces personnes devant être représentatives de la composition du collège électoral.

d) Le collège électoral est formé des doyens, d'un étudiant et d'un professeur qui représentent chaque conseil de faculté; des directeurs des services communautaires universitaires (actuellement dits services aux étudiants); d'un professeur, d'un étudiant et du président de la Commission de la vie universitaire, d'un membre du personnel professionnel et d'un membre du personnel de soutien choisis par leurs pairs ou désignés par leurs associations respectives.

e) Le scrutin est secret et présidé par le recteur ou par son délégué.

f) Le vote ayant une valeur indicative, l'on doit procéder à autant de tours de scrutin que nécessaire pour que l'indication soit claire.

g) Quand, au jugement des scrutateurs, le vote est suffisamment clair, le résultat est remis au recteur qui fait part de son choix au collège électoral, tout en le transmettant au Conseil d'administration pour fin de nomination.

Le vice-recteur à l'administration.

a) Un comité de candidature est mis sur pied formé du recteur qui préside, du président de l'association des professeurs et du président de l'association des étudiants. Ce comité est chargé de recevoir les candidatures et de voir au respect des formalités.

b) Un comité de sélection est ensuite formé qui a pour tâche d'évaluer la qualité des candidatures et de procéder, si nécessaire, à un premier tri, celui-ci devant réduire le nombre des candidats à environ cinq, enfin d'en dresser la liste et de la soumettre au collège électoral.

c) Le comité de sélection est formé du recteur ou de son délégué qui préside et de trois à cinq personnes choisies au sein du collège électoral, ces personnes devant être représentatives de la composition du collège électoral.

d) Font partie du collège électoral, à titre de délégués des conseils de facultés, les doyens, secondés par un étudiant et un professeur membres de ces conseils, ainsi que les directeurs des services administratifs.

e) Le scrutin est secret et présidé par le recteur ou par son délégué.

f) Le vote ayant une valeur indicative, l'on doit procéder à autant de tours de scrutin qu'il est nécessaire pour que l'indication soit claire.

g) Quand, au jugement des scrutateurs, le vote est suffisamment clair, le résultat est remis au recteur qui fait part de son choix au collège électoral tout en le transmettant au Conseil d'administration pour fin de nomination.

Les directeurs généraux de la formation des maîtres et de l'éducation permanente.

Après consultation auprès de la Commission des études et de la sous-commission concernée, le vice-recteur aux études et à la recherche soumet le nom du candidat choisi au Conseil d'administration, qui procède à sa nomination.

Le doyen.

a) Un comité de candidature est mis sur pied pour solliciter et recevoir les candidatures, qu'elles proviennent de la faculté ou de l'extérieur.

b) Un comité de sélection est alors mis sur pied, composé du vice-recteur aux études et à la recherche, qui le préside, de deux professeurs délégués par leurs pairs et de deux étudiants délégués par les étudiants membres des comités de programme.

c) La liste des candidats sélectionnés est alors soumise au collège électoral, composé de tous les professeurs à plein temps de la faculté ainsi que de cinq étudiants membres du conseil de faculté, auxquels l'on ajoute un nombre suffisant d'étudiants pour égaler le tiers du nombre des professeurs votants. Ces étudiants sont choisis parmi les étudiants membres des comités de programme ou selon quelque autre modalité jugée plus opportune.

d) Le scrutin est secret et présidé par le vice-recteur aux études et à la recherche.

e) Le dépouillement des votes se fait en présence d'un professeur et d'un étudiant.

f) Le vote ayant une valeur indicative, il faut autant de tours de scrutin que nécessaire pour que le résultat du scrutin soit clair.

g) Le Conseil d'administration nomme le doyen à partir de l'indication ainsi reçue.

Le vice-doyen.

a) Le doyen soumet son choix au conseil de faculté.

b) Par l'entremise du doyen, la recommandation est faite au Conseil d'administration par le conseil de faculté.

c) Le Conseil d'administration nomme le vice-doyen.

Le secrétaire de faculté.

a) Sous la présidence du doyen, l'assemblée des directeurs de département et des directeurs de programme procède au choix du secrétaire selon le procédé mis au point pour la désignation du directeur de département.

b) le doyen donne ou refuse sa sanction.

Le directeur d'un centre de recherche.

Le titulaire est nommé par le vice-recteur aux études et à la recherche, sur recommandation des membres du centre, après consultation auprès des doyens et des directeurs des départements impliqués.

Le directeur de département.

a) On procède d'abord, par voie de scrutin, au choix des candidats, toute candidature devant être appuyée par un certain nombre de professeurs.

b) Tous les professeurs à plein temps du département ont droit de vote.

c) Le scrutin, secret, est présidé par le doyen et porte sur tous les candidats choisis.

d) Le doyen transmet le résultat de l'élection, accompagné de son avis personnel au Conseil d'administration, qui donne ou refuse sa sanction.

Le directeur de programme.

a) Tous les membres du comité de programme ont droit de vote.

b) Le scrutin secret est présidé par le doyen ou son délégué.

c) Par l'intermédiaire du doyen, le résultat du vote est transmis à la Commission des études, accompagné de l'avis du conseil de la faculté.

d) La nomination officielle est faite par la Commission, par l'entremise du vice-recteur aux études et à la recherche.

N.B. La nomination d'un directeur de programme multidisciplinaire impliquant plus d'une faculté s'effectue de la même façon, mais sans l'intermédiaire des doyens.

Le directeur des bibliothèques.

a) Un comité de candidature est mis sur pied qui a pour tâche de solliciter et de recevoir les candidatures, qu'elles proviennent de la bibliothèque ou non.

b) Un comité de sélection est alors créé, composé du vice-recteur aux études et à la recherche, qui le préside, d'un bibliothécaire, d'un étudiant et d'un professeur membres du Comité d'orientation de la bibliothèque.

c) Le résultat de la sélection qu'il opère est alors proposé à un collège électoral composé de tous les bibliothécaires à plein temps, des étudiants et des professeurs membres du Comité d'orientation de la bibliothèque et d'un membre du personnel auxiliaire de la bibliothèque.

d) Le scrutin, secret, est présidé par le vice-recteur aux études et à la recherche.

e) Le dépouillement des votes se fait en présence d'un bibliothécaire, d'un étudiant et d'un professeur membres du Comité d'orientation de la bibliothèque.

f) Le vote ayant une valeur indicative, il faut autant de tours de scrutin que nécessaire pour que le scrutin soit clair.

g) Le Conseil d'administration nomme le directeur des bibliothèques à partir de l'indication ainsi reçue.

Nous considérons donc que, pour le personnel d'encadrement des cellules de base, le scrutin universel s'impose, le nombre des votants s'y trouvant restreint. Pour les cadres supérieurs en revanche, nous croyons que le collège électoral est le mode qui convient le mieux: relativement restreint quant au nombre, il offre l'avantage d'être représentatif de tous ceux qui auront à travailler avec le candidat désigné. Sauf pour le recteur, auquel cas le vote est décisif, tous les scrutins ont une valeur indicative. Certes, la plupart du temps, les responsables de l'acte de nomination se sentiront liés par le résultat du vote; nous jugeons cependant opportun de leur laisser une certaine latitude afin de leur permettre de tenir compte d'éventuelles circonstances exceptionnelles.

TITRES D'ELIGIBILITE

La tradition veut que, à l'Université de Sherbrooke, les cadres supérieurs soient choisis au sein du corps professoral, quelles que soient leurs fonctions. Nous jugeons que cette condition doit être maintenue pour tout ce qui ressortit à l'enseignement proprement dit. Nous croyons cependant que cette exigence est excessive en dehors de ce domaine. Non pas qu'il soit de notre propos d'exclure les professeurs de ces postes administratifs, mais nous jugeons préférable de ne pas limiter leur accès aux seuls professeurs, exclusion qui éliminerait à priori, des personnes compétentes ne possédant aucune expérience de l'enseignement.

(54) Nous proposons

que toute personne ayant le statut de professeur ou étant susceptible de le recevoir soit éligible aux postes suivants: directeur de département, directeurs généraux de la formation des maîtres et de l'éducation permanente, secrétaire de faculté, vice-doyen, doyen et vice-recteur aux études et à la recherche;

que toute personne jugée compétente par les gens qui ont à se prononcer soit éligible aux postes de recteur, de vice-recteur exécutif, de vice-recteur à la vie universitaire et de vice-recteur à l'administration;

que tout bibliothécaire professionnel ou toute autre personne jugée compétente soit éligible au poste de directeur des bibliothèques.

Le renouvellement des mandats, subordonné à la reprise du procédé de désignation initial, la mise en place de collèges électoraux et l'élargissement au maximum des titres d'éligibilité constituent, à notre avis, autant de facteurs qui viennent accentuer la démocratisation de l'Université. De plus, même si la coutume de publier dans les journaux les vacances de certains postes est en train de s'instaurer, nous proposons qu'elle s'étende et devienne chose courante.

La participation de toutes les parties constituantes de l'Université à la vie de la communauté dans tous ses rouages ne peut alors que prendre une dimension de plus en plus importante.

CHAPITRE CINQUIEME

L'UNIVERSITE ET LE TRAITEMENT DES DOLEANCES

LES DOLEANCES A L'UNIVERSITE DE SHERBROOKE

Une étude exhaustive (1) permettant de déterminer avec précision l'ampleur des sujets de mécontentement à l'Université de Sherbrooke aurait nécessité une longue enquête. Faute de temps, il nous a été impossible de faire une telle enquête. Cependant il nous paraît possible d'avancer l'hypothèse suivante: pourquoi l'Université de Sherbrooke serait-elle, faisant ainsi exception à la règle, à l'abri des problèmes que l'on retrouve nombreux sur les autres campus? Pour quelles raisons les causes de ces problèmes seraient-elles inopérantes dans notre milieu?

---

(1) Le présent chapitre constitue le point d'aboutissement de recherches entreprises, à la demande du Comité de révision des structures, par un comité ad hoc.

Nous pensons effectivement qu'ici comme ailleurs les mêmes causes produisent les mêmes effets, et que seules, en définitive, les proportions varient d'un endroit à l'autre. L'évolution de l'Université, sa tendance à la bureaucratisation, le nombre et la complexité de ses services, la crise des valeurs que connaît notre société, le déracinement de bien des étudiants, venus de l'extérieur, voilà autant de facteurs qui peuvent créer, surtout chez l'étudiant, un sentiment de frustration, d'impuissance et de dépersonnalisation, sentiments qui bien souvent aboutissent à des conflits. Quant aux professeurs, ajoutons, pour mieux cerner le phénomène, la multiplication des contrôles universitaires et étatiques, la planification avec ses avantages et ses excès, la pression étudiante sans cesse croissante, etc.

Ceci dit, il nous semble qu'il existe dans le milieu universitaire de Sherbrooke suffisamment de sujets de mécontentement pour justifier l'adoption de mesures visant à les régler. De plus, si ces problèmes ne se manifestent pas toujours ouvertement, il ne faut pas conclure pour autant à leur inexistence. Les apparences, ici comme ailleurs, sont souvent trompeuses, et le feu couve fréquemment là où l'on ne voit que braise.

LE REGLEMENT DES DOLEANCES.

Voyons tout d'abord les mécanismes actuels et analysons leur aptitude à arbitrer les points en litige. Par la suite, parmi les solutions

retenues, nous choisirons et préconiserons la plus appropriée, à nos yeux, au contexte universitaire dans lequel nous évoluons.

LES MECANISMES ACTUELS

MECANISMES EXTERIEURS.

Il s'agit ici des mécanismes qui existent à l'extérieur de l'Université. Le plus important, et peut-être le seul, réside pour obtenir le règlement d'un conflit, dans le recours aux tribunaux de droit commun. Or un tel recours, aujourd'hui, est loin d'être efficace. Point n'est besoin de disserter très longuement pour mettre en évidence les lacunes de ce mode de règlement. En effet, il est long, coûteux, compliqué et, de plus, limité à des motifs très précis. D'ailleurs l'intervention des juges dans les problèmes universitaires a tendance à aggraver les différends. Si le recours aux tribunaux ne peut satisfaire pleinement la communauté universitaire, il faut néanmoins souligner que ceux-ci continueront d'exercer leur juridiction sur l'Université quels que soient les mécanismes intérieurs qui pourront y être créés.

MECANISMES INTERIEURS.

L'Université de Sherbrooke semble voir d'un mauvais oeil que ce recours intérieur revête un caractère officiel. En effet à la lecture

de la charte et du règlement intérieur, il semble que seuls les professeurs - et encore ne s'agit-il pas de tous les professeurs - peuvent saisir une juridiction officielle des cas de congédiement et de non-renouvellement de contrat. Pour les étudiants, en matière disciplinaire, il semble qu'aucun organisme ne doive connaître de leurs doléances. Afin de remédier à cette situation, et pour tous les membres du personnel enseignant ainsi que du personnel de soutien, que de véritables règles de procédure soient établies, qui aboutiraient à l'arbitrage obligatoire. Autre lacune, aucun statut, à l'Université de Sherbrooke, n'énonce les droits et obligations des éléments constitutifs de la communauté. La situation de Sherbrooke est bien particulière car dans beaucoup d'universités - surtout américaines - on trouve une attitude fort différente. Cette situation peut s'expliquer par l'origine récente de notre Université, où tout pouvait se régler à l'amiable sans qu'il soit besoin de recourir à des mécanismes officiels ou spécialisés.

On peut se demander si la chose est encore possible aujourd'hui, l'évolution de l'Université ayant fait naître une situation nouvelle. Les seuls recours actuels à qui s'adresser sont les divers responsables ou organismes de l'Université (conseil de faculté - commission de la vie étudiante - doyens - adjoint au recteur à la vie étudiante - recteur - etc.). Or un tel état de chose n'est pas sans causer certains problèmes. Les membres de la communauté bien souvent ignorent l'étendue de leurs droits et obligations et ne savent pas toujours à qui soumettre leurs doléances. De plus les organismes et responsables sont souvent vus, surtout par les étudiants, comme inhabiles à statuer sur les litiges du seul fait de leur position au

sein de l'administration de l'Université. Il est possible que cette opinion soit mal fondée, mais elle n'en existe pas moins. Il se trouve donc dans notre milieu, comme ailleurs semble-t-il, un "credibility gap" entre les divers éléments de la communauté. Il ne suffit pas de le déplorer, il faut chercher à le faire disparaître. Pour ce il nous semble opportun de créer une juridiction intérieure appelée à connaître les doléances de chacun, les structures actuelles nous paraissant incapables de remplir cette fonction de façon satisfaisante. Une telle juridiction ne ferait pas à elle seule disparaître tous les problèmes, mais elle aurait l'avantage d'être, seule dans notre milieu, vouée exclusivement à cette tâche.

LES MECANISMES A CREER

DIVERSES SOLUTIONS.

Il nous semble donc opportun, dans le milieu universitaire de Sherbrooke, de mettre cette juridiction sur pied. Quelle sera sa nature? Ici plusieurs solutions sont possibles qui toutes, en définitive, se ramènent à deux formules précises: une formule de type judiciaire et une formule de type "ombudsman". La formule de type judiciaire présente les caractères suivants: obligation de suivre certaines règles, dont la procédure qui permet au demandeur de saisir officiellement cette instance de ses doléances, sans quoi celle-ci se verrait dans l'impossibilité

d'agir; obligation pour le requérant de défendre sa cause lors d'une séance plus ou moins solennelle où chacune des parties a été convoquée, à la suite de quoi on rend un jugement qui doit, en principe, régler le différend. Une telle formule nous semble devoir être écartée pour les raisons suivantes. Elle manque d'abord de souplesse. En effet le plaignant doit déposer sa réclamation auprès de cette instance pour qu'elle puisse agir et, de plus, il doit lui-même établir le bien fondé de sa réclamation. De telles obligations décourageraient dès le départ ces requérants éventuels, rendant ainsi ce recours unique inopérant. De plus, cette procédure, par son aspect "débat - contradictoire", ne peut qu'envenimer le débat. Elle ne peut mener que rarement aux concessions et aux arrangements.

SOLUTION RETENUE.

Il nous semble donc que la formule de l'ombudsman est celle qui convient le mieux à un milieu comme le nôtre.

(55) N o u s p r o p o s o n s

que l'on crée le poste de protecteur des droits de la communauté universitaire.

Nous sommes toutefois d'avis que la réalisation de ce projet, revêtu au départ d'un caractère expérimental, devra se faire de façon progressive. Les débuts devront être modestes, car nous avons des doutes quant à l'ampleur et au nombre des doléances qui seront soumises au protecteur.

Rôle du protecteur.

En analysant brièvement le rôle de l'ombudsman, ou protecteur, on en saisira les avantages.

- Le protecteur écoute.
  C'est là l'objet principal de sa mission. Il doit écouter le plaignant. L'expérience américaine montre que cela suffit dans nombre de cas à satisfaire les personnes qui se jugeaient lésées.

- Le protecteur informe.
  Souvent le règlement dont ressortit le problème présenté par le requérant existe déjà à son insu. Le protecteur transmettra alors les renseignements pertinents.

- Le protecteur explique.
  Souvent il suffira au protecteur d'expliquer au plaignant les raisons qui motivent une décision pour faire disparaître le grief. En ce domaine le protecteur a plus de chance d'être convaincant que la personne même dont relevait la décision incriminée, le protecteur étant le représentant de la communauté tout entière.

- Le protecteur fait enquête et engage des négociations.
  Si la plainte est bien fondée le protecteur, par voie de négociations, en tentera d'obtenir satisfaction.

- Le protecteur persuade.
  Si les personnes en cause refusent de se rendre à ses recommandations, il tente de convaincre la communauté du bien fondé de ces dernières.

Les conditions nécessaires au succès de cette formule.

L'homme.

- Il doit être impartial. Homme de toute la communauté, il est responsable devant toute la communauté, mais devant elle seule.

- Il doit connaître le milieu, avoir des qualités de diplomate et un entregent certain.

- Il doit pouvoir comprendre les problèmes des divers éléments de la communauté.

La procédure.

- Elle doit être la plus simple possible.

Les pouvoirs.

- Il doit avoir le plus large accès à toute source d'information. Il doit pouvoir se servir des organes d'information et de publicité du milieu.

On peut donc constater, en analysant le rôle et les pouvoirs du protecteur, les avantages qu'offre cette formule (1). Qu'il nous soit permis de préciser qu'aux Etats-Unis déjà trente-trois universités se sont donné un protecteur.

---

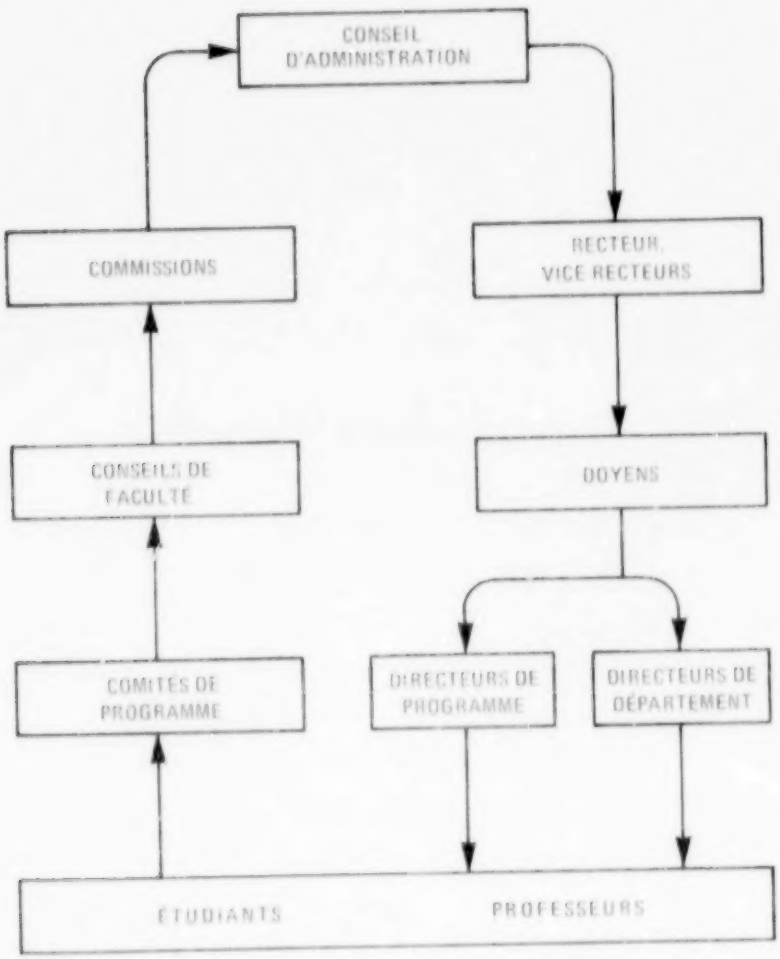
(1) On trouvera en appendice un projet de règlement relatif au protecteur des droits de la communauté universitaire.

CHAPITRE SIXIEME

LES ORGANES DE DECISION

Les chapitres précédents nous ont permis de préciser les diverses responsabilités dévolues aux organismes d'élaboration et aux cadres chargés de mettre à exécution les décisions découlant des politiques conçues et élaborées par ces organismes. Ce passage de l'élaboration à l'exécution est rendu possible grâce à la présence d'organes de décision, comme l'illustre l'organigramme suivant, appliqué dans cette circonstance aux études et à la recherche.

PASSAGE DE L'ELABORATION A L'EXECUTION



LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Rôle du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration est l'instance supérieure où s'intègrent, à peu d'exceptions près, toutes les activités universitaires. A ce titre, il constitue le point commun, arrivée dans un cas, départ dans l'autre, des organes d'élaboration et d'exécution. Terme du procédé d'élaboration, il peut, en les sanctionnant, rendre exécutoires les propositions qu'on lui soumet, les intégrant ainsi au règlement de l'Université. Sans préjudice du principe de subsidiarité, ce même Conseil constitue aussi le point de départ de la mise à exécution.

Sa situation dans l'organisation universitaire et son rôle de décision en font l'organisme tout désigné pour assurer la surveillance et le contrôle de toutes les activités universitaires. Sans porter atteinte aux libertés individuelles, le Conseil d'administration doit cependant veiller à faire respecter les décisions qu'il prend relativement à la vie universitaire sous tous ses aspects.

Sa fonction de décision lui permet enfin, en vertu du principe de subsidiarité, de déléguer une partie de ses prérogatives à d'autres organismes ou à des individus (par exemple, les commissions, les facultés, les départements, les comités de programme; le recteur, les vice-recteurs, les doyens, etc.).

Composition du Conseil d'administration.

De par sa composition, le Conseil d'administration doit respecter sa position de carrefour entre l'élaboration et l'exécution. Il doit aussi exprimer le désir qu'a l'Université de s'inscrire dans son milieu en lui ouvrant ses portes.

(56) Nous proposons

que fassent partie du Conseil d'administration:

- le recteur, qui le préside, pour la durée de son mandat,
- le vice-recteur exécutif, le vice-recteur à l'administration, le vice-recteur aux études et à la recherche et le vice-recteur à la vie universitaire, pour la durée de leur mandat,
- les présidents de la Commission des études et de la Commission de la vie universitaire, pour la durée de leur mandat,
- trois professeurs désignés par l'association qui les représente avec mandat de deux ans, renouvelable une fois,
- trois étudiants désignés par l'association qui les représente avec mandat d'un an, renouvelable une fois,
- deux membres du personnel professionnel de l'Université, élus par leurs pairs ou désignés par l'association qui les représente, avec mandat de deux ans, renouvelable une fois,
- deux représentants du milieu dont un ancien de l'Université, nommés par la Corporation et possiblement choisis en son sein, avec mandat de deux ans, renouvelable une fois,
- un secrétaire (sans droit de vote).

Comité exécutif.

Le respect de la représentativité de tous les secteurs de l'Université, jugé primordial dans la composition du Conseil d'administration, risque de ralentir le rythme des délibérations. Bien qu'il soit juste de donner à toute question l'attention qu'elle mérite, il n'en demeure pas moins impératif que les décisions se prennent rapidement. Le Conseil étant appelé à prendre des décisions importantes et variées, nous désirons qu'il soit en mesure de se consacrer avant tout à l'étude approfondie des politiques qui lui sont soumises. C'est pourquoi nous proposons qu'il s'adjoigne un comité exécutif, auquel il déléguera le pouvoir de régler les affaires courantes.

(57) Nous proposons

que le Conseil d'administration s'adjoigne un comité exécutif avec pouvoir de régler les affaires courantes.

LA CORPORATION

Rôle de la Corporation.

Dans la structure universitaire, la Corporation constitue elle aussi un organisme d'intégration, bien que son pouvoir de décision soit de fait limité à certaines orientations générales. Son statut la rend propriétaire et protectrice des biens de l'Université.

Nous sommes cependant d'avis qu'elle doive désormais jouer un rôle plus grand dans l'accroissement et la diversification des sources privées de revenu. Jusqu'à présent, il nous apparaît que cet organisme a joué dans la vie de l'Université un rôle exagérément effacé. Sans aller jusqu'à lui conférer des pouvoirs administratifs étendus au sein de la gestion de l'Université, nous désirons que son rôle prenne de l'ampleur. Déjà, nous avons prévu la présence de représentants de la Corporation au sein du Conseil d'administration et de la Commission de la planification. C'est surtout à titre de délégués d'un organisme représentatif de la société que nous les avons insérés dans les deux organes plus spécialement préoccupés des relations que l'Université doit entretenir avec le milieu.

Composition de la Corporation.

La composition que nous proposons pour la Corporation se veut appropriée au rôle qu'on lui destine. Organisme de liaison constante entre l'Université et son milieu, la Corporation doit compter en son sein des représentants autorisés du milieu ainsi que des personnes oeuvrant en permanence à l'Université. A ces deux catégories, il nous semble opportun d'en ajouter une troisième, qui réunit en elle à la fois l'élément extérieur et l'élément intérieur, les anciens.

(58) Nous proposons

que la Corporation ait la composition suivante:

- un certain nombre de représentants de l'Université (administrateurs, étudiants, professeurs),
- un certain nombre d'anciens,
- un certain nombre de représentants des corps intermédiaires (milieu socio-économique, milieu socio-culturel et milieu de l'éducation),
- un secrétaire (sans droit de vote).

CHAPITRE SEPTIEME

LA PRESENCE DU CATHOLICISME DANS L'UNIVERSITE

Trop de mémoires faisaient mention de la confessionnalité de l'Université, de la canonicité de la Faculté de théologie et, de façon plus générale, de la présence officielle du catholicisme à l'Université de Sherbrooke pour que nous ignorions ces questions. Il aurait cependant été téméraire de se prononcer sur ces problèmes complexes avant de les avoir étudiés en profondeur. Aussi, avons-nous confié leur analyse à un comité ad hoc, qui s'est longuement penché sur les mémoires, au nombre de trois, qui abordaient plus particulièrement ce problème, c'est-à-dire celui de l'Association des professeurs de l'Université de Sherbrooke et ceux de la Communauté chrétienne universitaire et de la Faculté de théologie.

Après examen il fut proposé au Comité des trente d'entériner le mémoire présenté l'an dernier par la Communauté chrétienne universitaire. Vu le sérieux de ce mémoire, la compétence de ses auteurs et le fait qu'il était l'aboutissement d'une large consultation au sein de la Communauté universitaire, le Comité de révision des structures a cru bon d'accéder à ce voeu et d'intégrer le dit mémoire dans son rapport final.

PREAMBULE

Pour peu que l'on jette un regard sur l'ensemble de la réalité universitaire d'aujourd'hui, telle qu'elle s'élabore dans le monde et plus particulièrement dans notre contexte québecois nord-américain, une constatation s'impose: l'université subit des mutations dont l'ampleur fait éclater les cadres qui, historiquement, lui ont donné naissance, de telle sorte que ceux-ci ne peuvent plus que difficilement la contenir.

De par sa vocation à l'universalité du savoir, en effet, l'université se situe d'emblée au coeur même de l'immense poussée évolutive qu'animent la science et la technique actuelles. Il n'est pas exagéré d'affirmer que bien peu d'organismes privés peuvent prétendre pourvoir adéquatement aux imposants besoins financiers qu'exigent présentement les normes universitaires, qu'il s'agisse de recherche ou d'équipement.

De plus, les exigences même du savoir autant que le pluralisme de la population qui fréquente l'université nécessitent l'engagement d'un personnel diversifié dont la compétence demeure le seul critère de sélection (et non l'appartenance ethnique, sociale ou religieuse, et..).

Enfin, il va de soi que la quête d'un savoir dont la tendance à l'unification va s'accentuant se fonde sur le respect de la liberté de l'enseignement. Tenter de s'y soustraire équivaudrait, pour toute discipline, à compromettre le principe même de la recherche, et à entraver l'effort global et la visée commune de sciences qui deviennent de plus en plus connexes.

Il semble donc que les grandes intuitions qui ont présidé à l'instauration de l'université, tout au long de son histoire, comme haut lieu du savoir et centre où coexistaient des spécialités variées, manifestent davantage, aujourd'hui, le caractère distinctif de leurs exigences et de leur réalisation. En conséquence, la quête d'un savoir aux perspectives apparemment illimitées, la liberté tonifiante dans le choix des méthodes et le respect du pluralisme dans le recrutement de son personnel et de sa population étudiante font de l'université d'aujourd'hui et de demain un établissement dont le caractère public va sans cesse s'accentuant.

Qualifiée par l'universalité du savoir, l'université l'est aussi par la réalité socio-culturelle de son milieu, dont elle devient l'animatrice au Québec comme ailleurs. Les besoins, les interrogations et les valeurs que recèle la société, dont l'université est tributaire, constituent des influences décisives qui façonnent sa personnalité. Ils stimulent sa recherche et déterminent le choix et le progrès de certaines disciplines, lui permettant de mieux valoriser les particularismes propres à la collectivité

dont elle dépend. Issue d'un milieu donné, l'université existe en partie pour répondre à ses besoins spécifiques. En reniant l'un ou l'autre de ces caractères particuliers, ou même toutes les différences, l'université se couperait du milieu dont elle est l'émanation. Elle doit donc pouvoir répondre, dans ses structures mêmes, au pluralisme du milieu québecois.

Enfin, l'université est de plus en plus ce que ses membres en font. Percevant les besoins et les valeurs de sa population, elle se découvre des responsabilités qu'elle assume de plein gré. A cet égard, elle apporte l'appui de son administration et de son personnel spécialisé dans la mise en place et le maintien des organismes qui tentent de répondre aux besoins vitaux du milieu, santé, valeurs culturelles et religieuses, loisirs, etc.

D'autre part la population universitaire, prenant davantage conscience de certaines options, s'exprime par le truchement des associations étudiantes, professorales ou autres, dont l'influence, de plus en plus déterminante dans l'orientation des politiques régionales, n'est pas sans provoquer de profondes répercussions dans la société tout entière. Ce phénomène nouveau caractérise aussi l'université d'aujourd'hui.

Voilà, en quelques mots, comment nous voyons la complexité actuelle de la réalité universitaire dans le monde, et particulièrement au Québec.

Se pose alors une question. Les valeurs propres à l'université catholique peuvent-elles s'intégrer harmonieusement dans une université à caractère public, soucieuse des particularismes de la collectivité dont elle est le reflet, consciente et responsable des besoins et des valeurs que présente son milieu, dynamique moins par le caractère officiel de son administration que par la vitalité des associations que se donne sa population professorale et étudiante?

Nous le croyons. A la condition, cependant, que l'Eglise épouse avec souplesse et dans leur entier les perspectives nouvelles qu'ouvre la réalité universitaire d'aujourd'hui. Il lui faudra respecter, dans l'enseignement, l'éthique du milieu, incorporer les valeurs et les besoins religieux dans l'ensemble des responsabilités qu'entend désormais assumer l'université, s'appuyer avant tout sur le libre apport de ses membres catholiques dans la promotion de son témoignage comme de son action.

Nous proposerons, en conséquence, que l'enseignement de la théologie catholique fasse partie des structures universitaires au même titre que celui des autres disciplines; qu'un service de pastorale fasse corps avec l'ensemble des autres organismes qui, fondés sur ses valeurs, répondent aux besoins du milieu, enfin que la présence de l'Eglise dans la cité universitaire soit avant tout et officiellement assurée par le regroupement spontané des catholiques.

DANS UNE UNIVERSITE A CARACTERE PUBLIC

LA FACULTE DE THEOLOGIE CATHOLIQUE.

L'enseignement de la théologie catholique trouve tout naturellement sa place dans une université à caractère public, soit au sein d'une faculté particulière, soit en celui d'un département. Dans un grand nombre d'universités à caractère public - Nimègue (Hollande), Strasbourg (France), Tübingen et Munich (Allemagne), Bruxelles (Belgique), etc... - se donne un enseignement théologique confessionnel entièrement subventionné par l'Etat. Cette présence se justifie comme service rendu à la société et à sa culture, au titre de l'universalité du savoir et pourvu qu'on y respecte l'autonomie de la recherche et des chercheurs.

Au service de la société.

La théologie, comme réflexion sur la foi d'une communauté, joue une fonction "critique" et "utopique" à l'intérieur d'une société. En posant constamment la question du sens de l'existence humaine, elle oblige cette société à relativiser ses objectifs immédiats et même son organisation sociale. La tension "matériel-spirituel" qui définit l'homme, se reproduit dans la cohabitation, en milieu de recherche, de ces deux orientations, inséparables de notre existence et de nos efforts, liées de façon dialectique. La dimension "religieuse" fait partie de l'héritage

culturel, spécialement au Québec. Dans notre milieu pluraliste, la grande majorité au Québec étant de foi catholique, il est tout naturel que l'on fasse, à l'université, une réflexion rigoureuse et critique sur la foi de cette majorité, sans pour autant exclure ni les autres théologies, ni les sciences humaines de la religion. La théologie (catholique et autre), comme élément de la culture universelle et québecoise, mérite d'être encouragée et développée au même titre que toute autre discipline et ce dans les structures mêmes de l'université.

Universalité du savoir.

C'est parce que l'université s'attache au savoir dans son universalité que la théologie y a sa place. Comme le notait Newman dans the Idea of a University, "si personne n'est spécialiste en théologie, tout le monde se croit autorisé à envahir ce domaine laissé vacant". De la même façon, pour élargir son champ de recherche, on doit sans doute faire une place plus large aux autres théologies et aux diverses sciences humaines de la religion: il n'est permis dans aucune science de porter des oeillères et de se fermer à une source possible de vérité. Mais il serait tout aussi injuste de ne pas réserver à la théologie catholique une place de premier plan, proportionnelle à celle qu'elle occupe dans la pensée théologique en général. Sa présence est au moins aussi justifiée que celle du thomisme ou du marxisme en philosophie ou du naturalisme en littérature.

D'autre part, il est essentiel à la théologie qu'elle se constr
elle aussi, dans ce lieu de rencontres et d'échanges entre les disci
les plus variées qu'est l'université. Cette coexistence ne s'effectu
toujours sans heurts et sans récriminations, mais la théologie y gag
rigueur, en modestie et en profondeur. Il ne semble donc pas souhai
d'exclure la théologie des structures universitaires, cette disciplin
en plus d'y trouver naturellement sa place au titre de l'universalit
savoir, pouvant s'y développer dans les meilleures conditions.

Autonomie de la recherche et des chercheurs.

Enfin, il faudra que les théologiens catholiques jouissent de
même autonomie que les autres chercheurs en milieu universitaire. U
école de théologie n'est pas une école d'endoctrinement où les profe
transmettent les enseignements d'une orthodoxie, sans aucun esprit c
dans le but de former des fidèles pour une Eglise. Elle ne se propo
le salut des âmes, ni la formation des pasteurs, etc. Elle poursuit
fait, un projet de vérité et de savoir critique, comme toutes les au
écoles d'une université.

Sans doute la théologie catholique se définit-elle par rapport
foi et au magistère de l'Eglise; mais cette allégeance doit être per
nelle, spontanée et libre de la part des chercheurs et ne pas être

de l'extérieur par un statut juridique particulier qui soumettrait le chercheur en théologie à la tutelle d'une Eglise. Evidemment, il sera toujours possible au magistère de l'Eglise, responsable de la foi de la communauté, d'intervenir en portant un jugement négatif sur la valeur de l'enseignement d'un théologien; ce recours aurait alors un caractère personnel et n'emprunterait pas la voie de l'autorité administrative de l'université.

LE SERVICE DE PASTORALE.

L'existence de services communautaires universitaires intégrés aux structures de l'Université se justifie pleinement si l'on considère que celle-ci constitue un milieu autonome. Aussi l'Université a-t-elle mis en place certains organismes pourvus d'un personnel d'encadrement, de locaux, d'équipement, le tout étant de nature à favoriser l'épanouissement de certaines valeurs sociales, artistiques ou autres dans le monde étudiant.

Le Service de pastorale de l'Université fait partie de ces services au même titre que les Services de santé, des sports, de l'orientation, des loisirs, etc. Ce Service ne se propose pas, en effet, de faire du prosélytisme en faveur d'une Eglise mais de fournir un apport et des instruments devant permettre l'épanouissement des valeurs et de la personnalité religieuses des étudiants intéressés. Le pluralisme croissant du milieu universitaire laisse prévoir que ce Service pourrait éventuellement devenir multiconfessionnel.

LA COMMUNAUTE CHRETIENNE

Dans l'université d'aujourd'hui, la Communauté chrétienne sent le besoin de participer davantage à la vie universitaire en s'engageant concrètement dans le milieu social. Ainsi naissent des regroupements spontanés, associations d'étudiants ou de professeurs par exemple, qui vivent de l'adhésion à certaines valeurs, ou croyances dont vivent leurs membres. L'Université favorise ces regroupements dans la mesure, précisément, où ils témoignent de la vitalité d'un milieu où chacun est libre de remplir son rôle propre, ce qui permet par le fait même à l'Université de mieux réaliser ses objectifs, et ce dans un climat de liberté. Si elle ne les intègre pas à ses structures, les laissant s'autofinancer, c'est afin qu'ils puissent mieux remplir leurs rôles; elle les aide, cependant, positivement en les reconnaissant officiellement, en leur fournissant des locaux, etc.

La Communauté chrétienne universitaire est le fruit d'un regroupement de ce type, où professeurs, administrateurs et étudiants de l'Université se trouvent associés. Ce regroupement se finance par lui-même, tout en jouissant de la reconnaissance officielle de l'Université.

Comme la communauté se définit davantage par l'engagement chrétien dans l'Eglise et la société, non seulement de ses membres pris individuellement mais surtout comme groupe, il importe que la Communauté chrétienne soit nettement distinguée de la Faculté de théologie et du Service de pastorale qui, tous deux, font partie des structures de l'Université.

La Communauté chrétienne, à la fois confessionnelle et confessante, est responsable de la présence de l'Eglise dans la cité; elle interpelle l'Eglise, la société et l'Université, au nom de la Parole de Dieu. Elle est reliée directement à l'évêque et non aux autorités universitaires. Elle porte une responsabilité ecclésiale et sociale. Il nous semble, en particulier, que, composée de membres de l'Université, elle doit se signaler par son approche intellectuelle des problèmes ecclésiaux, québecois et universels. A ce titre, elle ne doit pas craindre de relever publiquement les défis de l'heure, tels l'oecuménisme, l'incrédulité, les conflits de générations, la justice et la paix, le célibat ecclésiastique, la morale conjugale, etc. Elle exercera ainsi un effet d'entraînement qui sera utile à toute l'Eglise.

Nous sommes convaincus que c'est par leur nombre et leur qualité que les catholiques assureront vraiment la présence de l'Eglise dans la cité. C'est à eux, regroupés en communauté et en communion avec l'évêque du lieu, qu'il revient de promouvoir officiellement un témoignage susceptible d'être perçu et accepté dans le milieu.

Cette manière, pour l'Eglise, d'être présente dans le milieu universitaire nous paraît découler naturellement et complètement de l'évolution actuelle de l'université, telle que présentée dans le préambule.

Même si l'Université de Sherbrooke est catholique en vertu de sa charte, même si sa Faculté de théologie est canonique, l'incidence de ces caractères sur la vie réelle de l'Université ne nous semble pas suffisante pour justifier et maintenir ces titres. Nous croyons qu'ils comportent même, par rapport à la situation actuelle, des ambiguïtés et des risques.

(59) Nous proposons

que l'on reconnaisse officiellement et le plus tôt possible le caractère public de l'Université.

(60) Nous proposons

que la Faculté de théologie devienne officiellement et exclusivement publique et universitaire, au même titre, avec les mêmes droits et devoirs que toutes les autres facultés, et qu'on y dispense l'enseignement de la théologie catholique à l'intérieur des structures universitaires, dans ce respect des besoins d'un milieu pluraliste.

(61) Nous proposons

que le Service de pastorale soit officiellement maintenu en tant que partie intégrante des structures de l'Université, et qu'il jouisse de tous les droits, devoirs et privilèges inhérents aux services communautaires universitaires auxquels il doit être assimilé de plein droit.

(62) Nous proposons

que la Communauté chrétienne soit reconnue en tant qu'association dépendant de l'Evêque, ne faisant pas partie des structures universitaires, mais que l'Université traite et assiste comme toutes les associations spontanées de même type au sein de la communauté universitaire.

CONCLUSION

L'on comprendra que, parvenus au terme de travaux qui se sont échelonnés sur plus d'une année, nous éprouvions le désir d'assurer un prolongement à notre rapport, sans toutefois présumer de la façon dont le Conseil d'administration, à la lumière des circonstances, jugera opportun de procéder dans l'étude et l'application des propositions contenues dans ce document. Aussi nous permettons-nous de faire quelques propositions aptes à guider les autorités de l'Université dans la mise en place des nouvelles structures.

Elaborées par un groupe de trente personnes dont aucune n'a la prétention d'être experte en questions administratives, il est évident que la plupart de nos propositions conservent une certaine généralité, et qu'avant d'être mises à exécution, elles exigeront d'être précisées et possiblement modifiées quelque peu pour s'ajuster à une réalité aussi complexe que mouvante.

Aussi nous apparaît-il opportun qu'une fois notre rapport accepté, en tout ou en partie, l'Université crée un comité relativement restreint dont la tâche sera précisément de réaliser les réformes souhaitées.

(63) Nous proposons

> qu'une fois notre rapport accepté dans son ensemble, le Conseil d'administration crée un comité responsable de la mise à exécution des propositions qu'il aura retenues.

Ce comité doit compter un nombre suffisant de personnes pour que le travail puisse se faire avec la plus grande célérité. Nous laissons au Conseil d'administration le soin de mandater les personnes de son choix. Nous croyons cependant indispensable que des membres du Comité de révision des structures soient appelés à y siéger afin d'y traduire l'esprit qui a présidé à ses travaux.

(64) Nous proposons

> que ce comité compte, entre autres, trois personnes ayant joué un rôle actif au sein du Comité de révision des structures.

Ce comité, à notre avis, doit dépendre du Conseil d'administration, cet organisme étant appelé à porter le jugement final sur toutes les propositions du rapport. Nous envisageons aussi la possibilité que certains

membres de ce comité se consacrent à plein temps à leur fonction. Nous croyons enfin opportun de suggérer que le président de ce comité puisse être le vice-recteur exécutif. Devant travailler à l'intérieur des nouvelles structures, celui-ci pourrait de cette façon acquérir rapidement la connaissance exacte de son champ d'action.

(65) Nous proposons

> que ce comité relève du Conseil d'administration, qu'on y détache deux ou trois personnes, dégagées au besoin de toute autre responsabilité, et qu'il soit présidé par le vice-recteur exécutif, ou par une autre personne libérée de ses fonctions, à cette fin.

Le travail du Comité des trente aura été, nous l'avons déjà dit, un temps fort dans un mouvement de révision permanente des structures. L'expérience démontrera peut-être l'inefficacité des structures dont nous proposons la mise sur pied. D'autres besoins surgiront qui obligeront l'Université à modifier son organisation en conséquence. Il importe alors que l'Université charge un organe donné de l'adaptation permanente de ses structures.

(66) Nous proposons

> que le Conseil d'administration envisage la possibilité de maintenir un comité composé d'un groupe restreint de personnes affecté en permanence à la révision des structures.

Enfin, même si nous pouvons difficilement évaluer le temps requis pour la mise en place des nouvelles structures, nous nous permettons, à titre indicatif, de proposer certains délais.

Octobre 1971: Le Conseil d'administration se prononce sur l'ensemble du rapport.

Janvier 1972: Mise en place des commissions.

Avril 1972: Les comités de programmes sont constitués, de façon à pouvoir assumer pleinement leur fonction au début de l'année universitaire 1972-1973.

LISTE DES PROPOSITIONS

(1) Que l'on établisse une nette distinction entre les trois fonctions suivantes: la fonction de législation, la fonction de décision et la fonction d'exécution. 9

(2) Que, pour chaque programme de premier cycle et de deuxième cycle professionnel, il existe un comité de programme. 14

(3) Que la responsabilité immédiate d'évaluer un programme et celle d'adresser aux autorités compétentes les propositions jugées opportunes relèvent du comité de programme. 14

(4) Que les comités de programme unidisciplinaire, bidisciplinaire impliquant une ou deux facultés et multidisciplinaire impliquant une seule faculté soient composés:

- de deux à cinq professeurs engagés dans le programme,
- d'un nombre égal d'étudiants engagés dans le programme,
- d'une ou de quelques personnes de l'extérieur, si on le juge à propos. 16

(5) Que les comités de programme multidisciplinaire impliquant plus d'une faculté soient ainsi composés:

- un professeur par faculté engagée dans le programme (nommé et mandaté par son doyen),
- un nombre égal d'étudiants inscrits au programme,
- une ou quelques personnes de l'extérieur (si cette présence est jugée opportune). 17

(6) Que les comités de programme dépendent directement du conseil de faculté. 18

(7) Que le département soit défini comme l'organisme regroupant tous les professeurs appartenant à une même discipline ou à un même champ d'études. 21

(8) Que le département en tant qu'organisme encourage et développe la recherche dans sa discipline ou dans son champ d'études. 21

(9) Que les programmes de doctorat et de maîtrise de recherche relèvent directement du département. 22

(10) Qu'il appartienne aux départements de fournir les ressources nécessaires à la réalisation des programmes d'études. 22

(11) Que l'on maintienne le niveau de la faculté. 23

(12) Que l'on maintienne les huit facultés existant présentement à l'Université de Sherbrooke. 24

(13) Que le conseil de faculté soit composé:

- du doyen,
- du ou des vice-doyens,
- du secrétaire,
- d'un directeur de département élu par ses pairs,
- d'un directeur de programme élu par ses pairs,
- de cinq étudiants élus par leurs pairs,
- de cinq professeurs (choisis en dehors des directeurs de programme et des directeurs de département) élus par leurs pairs. 25

(14) Que l'on crée trois commissions, celle des études, celle de la vie universitaire et celle de la planification. 28

(15) Que la Commission des études constitue le point d'aboutissement et d'intégration de tout ce qui relève de l'enseignement et de la recherche. 28

(16) Que la Commission des études soit appuyée de cinq sous-commissions permanentes: Premier cycle, Deuxième et Troisième cycles, Recherche, Education permanente, Formation des maîtres, ainsi que de trois comités permanents: la Bibliothèque, l'Audio-visuel, la Coordination des stages pratiques. 30

(17) Que la Commission des études soit composée:

- du vice-recteur aux études et à la recherche pour la durée de son mandat,
- des présidents des sous-commissions (au nombre de cinq) pour la durée de leur mandat (deux ans, non renouvelable),
- de trois professeurs choisis en dehors des membres des sous-commissions et élus par l'association qui représente les professeurs (par exemple l'A.P.U.S.), avec mandat de deux ans renouvelable,
- de trois étudiants choisis en dehors des membres des sous-commissions et élus par l'association qui représente les étudiants (par exemple la F.E.U.S., avec mandat de deux ans, renouvelable,
- du registraire (qui occupe le poste de secrétaire, sans droit de vote). 31

(18) Qu'un allégement de tâche adéquat soit institué dans le cas du président de la Commission des études (1). 32

(19) Que chacune des sous-commissions soit composée:

- d'un professeur, les doyens n'étant pas éligibles, pour chaque faculté engagée dans la sphère d'activité de la sous-commission, élu par l'association qui représente les professeurs (par exemple l'A.P.U.S.), avec mandat de deux ans, renouvelable,
- d'un étudiant pour chaque faculté engagée dans la sphère d'activité de la sous-commission, élu par l'association qui représente les étudiants (par exemple la F.E.U.S.), avec mandat de deux ans,
- d'un professeur, les doyens n'étant pas éligibles, et d'un étudiant supplémentaires dans le cas de facultés ayant plus de mille étudiants (pourvu que cette faculté soit engagée dans la sphère d'activité de la sous-commission), élus par les associations qui les représentent (par exemple l'A.P.U.S. ou la F.E.U.S.) avec mandat de deux ans, renouvelable pour les professeurs,
- de deux personnes dont une sera choisie parmi les administrateurs, et l'autre parmi les personnes de l'extérieur qui travaillent dans la sphère d'activité de la sous-commission concernée. Ces deux personnes sont désignées par la sous-commission et ont un mandat de deux ans, renouvelable. 32

(20) Que l'on mette sur pied un Comité de l'informatique, rattaché au Conseil d'administration, et composé de représentants des usagers. 35

(21) Que la Commission de la vie universitaire soit l'organisme responsable du bien-être et du statut des groupes qui oeuvrent à l'Université. 36

---

(1) Cette proposition s'applique aussi au président de la Commission de la vie universitaire.

(22) Que la Commission de la vie universitaire s'adjoigne une Sous-commission permanente dite de la vie étudiante. 37

(23) Que la Commission de la vie universitaire soit composée:

- du vice-recteur à la vie universitaire,
- de trois professeurs désignés par l'association qui les représente,
- de trois étudiants désignés par l'association qui les représente,
- de deux membres du personnel professionnel désignés par l'association qui les représente,
- de deux membres du personnel de soutien désignés par l'association qui les représente,
- d'un représentant de la Sous-commission de la vie étudiante,
- d'un secrétaire n'ayant pas droit de vote. 37

(24) Que la Commission de la planification soit responsable de l'élaboration des plans d'avenir de l'Université, et qu'elle les formule de façon détaillée. 39

(25) Que la Commission de la planification soit composée:

- du recteur, qui la présidera,
- du vice-recteur exécutif,
- des présidents des deux autres Commissions,
- du directeur du Bureau de la planification,
- de deux représentants de l'extérieur,
- des doyens,
- d'un professeur par faculté, élu par ses pairs,
- d'un étudiant par faculté, élu par ses pairs. 40

(26) Pour servir les fins des projets de recherche intéressant plus d'une faculté, qu'il soit permis de constituer des centres de recherche. 41

(27) Que le statut-cadre, tel que décrit ci-après, soit uniforme pour tous les centres de recherche:

- Tout projet de création d'un centre de recherche doit, au préalable, être étudié par la Commission des études qui formulera ses propositions au Conseil d'administration.
- Les centres de recherche reçoivent leur reconnaissance officielle du Conseil d'administration.
- Les centres de recherche sont placés sous l'autorité du vice-recteur aux études et à la recherche.
- Tout centre de recherche doit être administré par un bureau de direction.
- La scolarité et les exigences de thèse imposées aux étudiants des cycles supérieurs rattachés à un centre de recherche seront établies selon les mêmes principes qui prévaudront pour la scolarité des deuxième et troisième cycles dans les facultés. L'on devra bien entendu tenir compte du fait que le centre est multidisciplinaire et que plus d'une faculté participe à son existence.
- Chaque centre doit présenter un rapport annuel au vice-recteur aux études et à la recherche. 44

(28) Qu'en règle générale les membres permanents des centres de recherche soient attachés à un département, et que par exception les centres de recherche puissent, en accord avec les départements concernés, engager professeurs et chercheurs. 45

(29)	Que chaque domaine d'exécution, au sein de l'Université, soit soigneusement délimité, tant au niveau de la compétence qu'il implique qu'à celui des prérogatives de son titulaire.	52
(30)	Que l'on crée le poste de vice-recteur exécutif.	54
(31)	Qu'un seul vice-recteur soit dorénavant responsable des études et de la recherche.	55
(32)	Que l'on crée le poste de vice-recteur à la vie universitaire.	56
(33)	Que l'on supprime le poste de secrétaire général.	57
(34)	Que chaque comité de programme soit dirigé par un directeur de programme.	58
(35)	Que soit créé un Bureau de la planification.	61
(36)	Que ce Bureau relève du recteur.	61
(37)	Que le Service de l'informatique relève du vice-recteur exécutif.	62
(38)	Que soit créé un Bureau d'information et de publicité.	63
(39)	Que ce Bureau relève du vice-recteur exécutif.	64
(40)	Que le Centre culturel dépende désormais du vice-recteur à la vie universitaire.	70
(41)	Que l'on crée un Service du personnel enseignant et un Service du personnel non-enseignant responsable de tout le personnel non-enseignant	71

(42) Que ces Services relèvent du vice-recteur à la vie universitaire. 71

(43) Que l'on crée un comité mixte comprenant les trois vice-recteurs et présidé par le vice-recteur exécutif. 72

(44) Que l'on crée un Bureau de la prospective. 73

(45) Que ce Bureau dépende du vice-recteur aux études et à la recherche. 73

(46) Que l'on maintienne la Direction générale de la formation des maîtres. 74

(47) Que l'on crée une Direction générale de l'éducation permanente. 74

(48) Que l'on crée un Comité consultatif permanent mass-média - Université. 75

(49) Que ce Comité dépende de la Direction générale de l'éducation permanente. 75

(50) Que l'on crée un Bureau des pratiques administratives. 77

(51) Que ce Bureau dépende du vice-recteur à l'administration. 77

(52) Que le personnel d'encadrement reçoive les mandats suivants:

Le recteur.

Quatre ans, renouvelable une fois.

Le vice-recteur exécutif.

Trois ans, renouvelable indéfiniment.

Le vice-recteur aux études et à la recherche.

Trois ans, renouvelable une fois.

Les vice-recteurs à la vie universitaire et à l'administration.

Trois ans, renouvelable indéfiniment.

Le directeur général de la formation des maîtres.

Trois ans, renouvelable indéfiniment.

Le directeur général de l'éducation permanente.

Trois ans, renouvelable indéfiniment.

Le doyen.

Trois ans, renouvelable une fois.

Le vice-doyen.

Deux ans, renouvelable deux fois.

Le secrétaire.

Trois ans, renouvelable indéfiniment.

Le directeur d'un centre de recherche.

Trois ans, renouvelable indéfiniment.

Le directeur de département.

Trois ans, renouvelable une fois.

Le directeur de programme.

Deux ans, renouvelable indéfiniment.

Le directeur des bibliothèques.

Quatre ans, renouvelable une fois. 80

(53) Que, pour la désignation du personnel d'encadrement, la marche à suivre soit la suivante:

Le recteur.

a) Un comité de candidature, présidé par le président de la Corporation, lui-même secondé de trois représentants de la Corporation, est chargé de recevoir les candidatures et de veiller au respect de toutes les formalités.

b) Un comité de sélection est ensuite formé qui doit étudier la qualité des candidats et procéder, si nécessaire, à un premier tri, opération qui réduira le nombre des candidats à environ cinq. La liste de ces candidats sera par la suite soumise au collège électoral.

c) Le comité de sélection est présidé par le président de la Corporation ou son délégué, auquel s'ajoutent de trois à cinq personnes choisies au sein du collège électoral, dont elles respectent la composition.

d) Les conseils de faculté délèguent au collège électoral leur doyen, un professeur et un étudiant choisis en leur sein, les commissions leur président, un professeur et un étudiant qui en font partie, les services leur directeur, dont le nombre devra être égal à celui des doyens, ces directeurs étant pour leur part désignés par leurs pairs, la Corporation elle-même, enfin, y étant représentée par trois de ses membres.

e) Le scrutin est secret et présidé par le président de la Corporation ou par son délégué.

f) Le vote étant décisif, il y a autant de tours de scrutin que nécessaire pour qu'un candidat ait la majorité absolue.

g) La nomination est alors faite par le président de la Corporation.

Le vice-recteur exécutif.

a) Un comité de candidature est mis sur pied, composé du recteur qui le préside, du président de l'association des professeurs et du président de l'association des étudiants. Ce comité est chargé de recevoir les candidatures et de voir au respect des formalités.

b) Un comité de sélection est ensuite formé qui a pour tâche d'évaluer la qualité des candidatures et de procéder, si nécessaire, à un premier tri, celui-ci devant réduire le nombre de candidats à environ cinq, enfin d'en dresser la liste et de la soumettre au collège électoral.

c) Le comité de sélection est composé du recteur ou de son délégué, qui préside, ainsi que de trois à cinq personnes choisies au sein du collège électoral.

d) Les conseils de faculté délèguent au collège électoral leur doyen, un professeur et un étudiant choisis en leur sein, les commissions leur président, un professeur et un étudiant qui en font partie, les services leur directeur, dont le nombre devra être égal à celui des doyens, ces directeurs étant pour leur part désignés par leurs pairs, la Corporation elle-même, enfin, y étant représentée par trois de ses membres.

e) Le scrutin est secret et présidé par le recteur ou par son délégué.

f) Le vote ayant une valeur indicative, l'on doit procéder à autant de tours de scrutin que nécessaire pour que l'indication soit claire.

g) Quand, au jugement des scrutateurs, le vote est suffisamment clair, le résultat est remis au recteur qui fait part de son choix au collège électoral, tout en le transmettant au Conseil d'administration pour fin de nomination.

Le vice-recteur aux études et à la recherche.

a) Un comité de candidature est mis sur pied formé du recteur qui préside, du président de l'association des professeurs et du président de l'association des étudiants. Ce comité est chargé de recevoir les candidatures et de voir au respect des formalités.

b) Un comité de sélection est ensuite formé qui a pour tâche d'évaluer la qualité des candidatures et de procéder, si nécessaire, à un premier tri, celui-ci devant réduire le nombre de candidats à environ cinq, enfin d'en dresser la liste et de la soumettre au collège électoral.

c) Le comité de sélection est composé du recteur ou de son délégué, qui préside, ainsi que de trois à cinq personnes choisies au sein du collège électoral, ces personnes devant être représentatives de la composition du collège électoral.

d) Le collège électoral est formé des doyens, d'un étudiant et d'un professeur délégués par chacun des conseils de faculté; des directeurs de chacun des services académiques, du président, d'un étudiant et d'un professeur faisant partie de la Commission des études.

e) Le scrutin est présidé par le recteur ou par son délégué.

f) Le vote ayant une valeur indicative, l'on doit procéder à autant de tours de scrutin que nécessaire pour que l'indication soit claire.

g) Quand, au jugement des scrutateurs, le vote est suffisamment clair, le résultat est remis au recteur qui fait part de son choix au collège électoral tout en le transmettant au Conseil d'administration pour fin de nomination.

Le vice-recteur à la vie universitaire.

a) Un comité de candidature est mis sur pied formé du recteur qui préside, du président de l'association des professeurs et du président de l'association des étudiants. Ce comité est chargé de recevoir les candidatures et de voir au respect des formalités.

b) Un comité de sélection est ensuite formé qui a pour tâche d'évaluer la qualité des candidatures et de procéder, si nécessaire, à un premier tri, celui-ci devant réduire le nombre de candidats à environ cinq, enfin d'en dresser la liste et de la soumettre au collège électoral.

c) Le comité de sélection est formé du recteur ou de son délégué qui préside et de trois à cinq personnes choisies au sein du collège électoral, ces personnes devant être représentatives de la composition du collège électoral.

d) Le collège électoral est formé des doyens, d'un étudiant et d'un professeur qui représentent chaque conseil de faculté; des directeurs des services communautaires universitaires (actuellement dits services aux étudiants); d'un professeur, d'un étudiant et du président de la Commission de la vie universitaire, d'un membre du personnel professionnel et d'un membre du personnel de soutien choisis par leurs pairs ou désignés par leurs associations respectives.

e) Le scrutin est secret et présidé par le recteur ou par son délégué.

f) Le vote ayant une valeur indicative, l'on doit procéder à autant de tours de scrutin que nécessaire pour que l'indication soit claire.

g) Quand, au jugement des scrutateurs, le vote est suffisamment clair, le résultat est remis au recteur qui fait part de son choix au collège électoral, tout en le transmettant au Conseil d'administration pour fin de nomination.

Le vice-recteur à l'administration.

a) Un comité de candidature est mis sur pied formé du recteur qui préside, du président de l'association des professeurs et du président de l'association des étudiants. Ce comité est chargé de recevoir les candidatures et de voir au respect des formalités.

b) Un comité de sélection est ensuite formé qui a pour tâche d'évaluer la qualité des candidatures et de procéder, si nécessaire, à un premier tri, celui-ci devant réduire le nombre des candidats à environ cinq, enfin d'en dresser la liste et de la soumettre au collège électoral.

c) Le comité de sélection est formé du recteur ou de son délégué qui préside et de trois à cinq personnes choisies au sein du collège électoral, ces personnes devant être représentatives de la composition du collège électoral.

d) Font partie du collège électoral, à titre de délégués des conseils de facultés, les doyens, secondés par un étudiant et un professeur membres de ces conseils, ainsi que les directeurs des services administratifs.

e) Le scrutin est secret et présidé par le recteur ou par son délégué.

f) Le vote ayant une valeur indicative, l'on doit procéder à autant de tours de scrutin qu'il est nécessaire pour que l'indication soit claire.

g) Quand, au jugement des scrutateurs, le vote est suffisamment clair, le résultat est remis au recteur qui fait part de son choix au collège électoral tout en le transmettant au Conseil d'administration pour fin de nomination.

Les directeurs généraux de la formation des maîtres et de l'éducation permanente.

Après consultation auprès de la Commission des études et de la sous-commission concernée, le vice-recteur aux études et à la recherche soumet le nom du candidat choisi au Conseil d'administration, qui procède à sa nomination.

Le doyen.

a) Un comité de candidature est mis sur pied pour solliciter et recevoir les candidatures, qu'elles proviennent de la faculté ou de l'extérieur.

b) Un comité de sélection est alors mis sur pied, composé du vice-recteur aux études et à la recherche, qui le préside, de deux professeurs délégués par leurs pairs et de deux étudiants délégués par les étudiants membres des comités de programme.

c) La liste des candidats sélectionnés est alors soumise au collège électoral, composé de tous les professeurs à plein temps de la faculté ainsi que de cinq étudiants membres du conseil de faculté, auxquels l'on ajoute un nombre suffisant d'étudiants pour égaler le tiers du nombre des professeurs votants. Ces étudiants sont choisis parmi les étudiants membres des comités de programme ou selon quelque autre modalité jugée plus opportune.

d) Le scrutin est secret et présidé par le vice-recteur aux études et à la recherche.

e) Le dépouillement des votes se fait en présence d'un professeur et d'un étudiant.

f) Le vote ayant une valeur indicative, il faut autant de tours de scrutin que nécessaire pour que le résultat du scrutin soit clair.

g) Le Conseil d'administration nomme le doyen à partir de l'indication ainsi reçue.

Le vice-doyen.

a) Le doyen soumet son choix au conseil de faculté.

b) Par l'entremise du doyen, la recommandation est faite au Conseil d'administration par le conseil de faculté.

c) Le Conseil d'administration nomme le vice-doyen.

Le secrétaire de faculté.

a) Sous la présidence du doyen, l'assemblée des directeurs de département et des directeurs de programme procède au choix du secrétaire selon le procédé mis au point pour la désignation du directeur de département.

b) Le doyen donne ou refuse sa sanction.

Le directeur d'un centre de recherche.

Le titulaire est nommé par le vice-recteur aux études et à la recherche, sur recommandation des membres du centre, après consultation auprès des doyens et des directeurs des départements impliqués.

Le directeur de département.

a) On procède d'abord, par voie de scrutin, au choix des candidats, toute candidature devant être appuyée par un certain nombre de professeurs.

b) Tous les professeurs à plein temps du département ont droit de vote.

c) Le scrutin, secret, est présidé par le doyen et porte sur tous les candidats choisis.

d) Le doyen transmet le résultat de l'élection, accompagné de son avis personnel au Conseil d'administration, qui donne ou refuse sa sanction.

Le directeur de programme.

a) Tous les membres du comité de programme ont droit de vote.

b) Le scrutin secret est présidé par le doyen ou son délégué.

c) Par l'intermédiaire du doyen, le résultat du vote est transmis à la Commission des études, accompagné de l'avis du conseil de la faculté.

d) La nomination officielle est faite par la Commission, par l'entremise du vice-recteur aux études et à la recherche.

N.B. La nomination d'un directeur de programme multidisciplinaire impliquant plus d'une faculté s'effectue de la même façon, mais sans l'intermédiaire des doyens.

Le directeur des bibliothèques.

a) Un comité de candidature est mis sur pied qui a pour tâche de solliciter et de recevoir les candidatures, qu'elles proviennent de la bibliothèque ou non.

b) Un comité de sélection est alors créé, composé du vice-recteur aux études et à la recherche, qui le préside, d'un bibliothécaire, d'un étudiant et d'un professeur membres du Comité d'orientation de la bibliothèque.

c) Le résultat de la sélection qu'il opère est alors proposé à un collège électoral composé de tous les bibliothécaires à plein temps, des étudiants et des professeurs membres du Comité d'orientation de la bibliothèque et d'un membre du personnel auxiliaire de la bibliothèque.

d) Le scrutin, secret, est présidé par le vice-recteur aux études et à la recherche.

e) Le dépouillement des votes se fait en présence d'un bibliothécaire, d'un étudiant et d'un professeur membres du Comité d'orientation de la bibliothèque.

f) Le vote ayant une valeur indicative, il faut autant de tours de scrutin que nécessaire pour que le scrutin soit clair.

g) Le Conseil d'administration nomme le directeur des bibliothèques à partir de l'indication ainsi reçue. 83

(54) Que toute personne ayant le statut de professeur ou étant susceptible de le recevoir soit éligible aux postes suivants: directeur de département, directeurs généraux de la formation des maîtres et de l'éducation permanente, secrétaire de faculté, vice-doyen, doyen et vice-recteur aux études et à la recherche;

que toute personne jugée compétente par les gens qui ont à se prononcer soit éligible aux postes de recteur, de vice-recteur exécutif, de vice-recteur à la vie universitaire et de vice-recteur à l'administration;

que tout bibliothécaire professionnel ou tout autre personne jugée compétente soit éligible au poste de directeur des bibliothèques. 96

(55) Que l'on crée le poste de protecteur des droits de la communauté universitaire. 103

(56) Que fassent partie du Conseil d'administration:

- le recteur, qui le préside, pour la durée de son mandat,
- le vice-recteur exécutif, le vice-recteur à l'administration, le vice-recteur aux études et à la recherche et le vice-recteur à la vie universitaire, pour la durée de leur mandat,

- les présidents de la Commission des études et de la Commission de la vie universitaire, pour la durée de leur mandat,
- trois professeurs désignés par l'association qui les représente avec mandat de deux ans, renouvelable une fois,
- trois étudiants désignés par l'association qui les représente avec mandat d'un an, renouvelable une fois,
- deux membres du personnel professionnel de l'Université, élus par leurs pairs ou désignés par l'association qui les représente, avec mandat de deux ans, renouvelable une fois,
- deux représentants du milieu dont un ancien de l'Université, nommés par la Corporation et possiblement choisis en son sein, avec mandat de deux ans, renouvelable une fois,
- un secrétaire (sans droit de vote). 110

(57) Que le Conseil d'administration s'adjoigne un comité exécutif avec pouvoir de régler les affaires courantes. 111

(58) Que la Corporation ait la composition suivante:

- un certain nombre de représentants de l'Université (administrateurs, étudiants, professeurs),
- un certain nombre d'anciens,
- un certain nombre de représentants des corps intermédiaires (milieu socio-économique, milieu socio-culturel et milieu de l'éducation),
- un secrétaire (sans droit de vote). 113

(59) Que l'on reconnaisse officiellement et le plus tôt possible le caractère public de l'Université. 125

(60) Que la Faculté de théologie devienne officiellement et exclusivement publique et universitaire, au même titre, avec les mêmes droits et devoirs que toutes les autres facultés, et qu'on y dispense l'enseignement de la théologie catholique à l'intérieur des structures universitaires, dans ce respect des besoins d'un milieu pluraliste. 125

(61) Que le Service de pastorale soit officiellement maintenu en tant que partie intégrante des structures de l'Université, et qu'il jouisse de tous les droits, devoirs et privilèges inhérents aux services communautaires universitaires auxquels il doit être assimilé de plein droit. 125

(62) Que la Communauté chrétienne soit reconnue en tant qu'association dépendant de l'Evêque, ne faisant pas partie des structures universitaires, mais que l'Université traite et assiste comme toutes les associations spontanées de même type au sein de la communauté universitaire. 126

(63) Qu'une fois notre rapport accepté dans son ensemble, le Conseil d'administration crée un comité responsable de la mise à exécution des propositions qu'il aura retenues. 128

(64) Que ce comité compte, entre autres, trois personnes ayant joué un rôle actif au sein du Comité de révision des structures. 128

(65) Que ce comité relève du Conseil d'administration, qu'on y détache deux ou trois personnes, dégagées au besoin de toute autre responsabilité, et qu'il soit présidé par le vice-recteur exécutif, ou par une autre personne libérée de ses fonctions, à cette fin. 129

(66) Que le Conseil d'administration envisage la possibilité de maintenir un comité composé d'un groupe restreint de personnes affecté en permanence à la révision des structures. 129

APPENDICES

APPENDICE I

PROJET DE REGLEMENT RELATIF AU PROTECTEUR DES DROITS DE LA COMMUNAUTE UNIVERSITAIRE

Le chapitre cinquième nous a permis d'exposer la formule que nous préconisions relativement à la protection des droits de la communauté universitaire de Sherbrooke. Afin de donner plus de détails sur la création d'un poste d'"ombudsman", nous jugeons utile d'inclure le projet de règlement présenté par le comité qui a étudié cette question. Il va sans dire que nous le soumettons non à titre de proposition ferme mais en tant que projet susceptible d'inspirer ceux qui auront à l'élaborer.

INTERPRETATION

1- Aux fins du présent règlement la communauté universitaire comprend les enseignants, les professionnels non enseignants, le personnel de soutien ainsi que l'ensemble des étudiants de l'Université de Sherbrooke. La communauté universitaire comprend également les organismes universitaires issus des mêmes personnes.

2- Par étudiant on entend toute personne inscrite à l'une des facultés composantes ou fusionnées de l'Université de Sherbrooke ainsi qu'à un programme d'études qui s'y donne; ou toute personne ayant officiellement formulé une demande d'admission.

3- Aux fins du présent règlement les expressions "membre", "plaignant", "personne", "supérieur hiérarchique" pourront désigner, suivant les circonstances, une personne physique, un groupe de personnes physiques ou tout organisme de la communauté universitaire.

ORGANISATION

4- Le Conseil d'administration élira à la majorité des deux tiers une personne appelée protecteur de la communauté universitaire lors d'une réunion du Conseil spécialement convoquée à cette fin.

5- Le Conseil d'administration avant de procéder à cette désignation devra consulter un comité spécial de sélection composé des personnes suivantes:

- deux représentants des professionnels non enseignants dont l'un devra être membre du Conseil d'administration et agira en tant que président du dit comité;
- deux représentants du personnel de soutien;
- deux représentants des enseignants désignés par l'A.P.U.S.;
- deux representants des étudiants désignés par la F.E.U.S.

6- La durée du mandat du protecteur sera de trois ans, renouvelable une fois seulement, suivant le procédé de désignation prévu.

7- Dans les mois qui précèdent l'expiration du mandat du protecteur, le Conseil d'administration doit, par le même procédé, désigner un remplaçant, en fonction dès que le protecteur sortant quitte son poste.

8- Le Conseil d'administration pourra destituer le protecteur mais pour cause seulement et à la majorité des deux tiers. En cas de destitution, le Conseil devra donner un préavis de trois mois au protecteur et élire, dans ce délai et par le même procédé, un titulaire remplaçant pour un nouveau mandat.

9- En cas de démission, le protecteur devra donner un préavis de trois mois. Le Conseil d'administration devra alors, dans les mois précédant ce départ, élire suivant le même procédé un remplaçant pour un nouveau mandat.

10- Le protecteur recevra un traitement analogue à celui attaché au poste de vice-recteur, ainsi que les allocations et avantages habituels.

11- Le Conseil d'administration fournira des locaux au protecteur, ainsi que le personnel et les facilités jugées nécessaires.

12- Le protecteur devra se consacrer exclusivement aux devoirs de sa charge.

ROLE

13- Le protecteur peut, de son chef ou à la demande d'un des membres de la communauté universitaire, faire enquête sur toute omission ou tout acte posé ou sur le point d'être posé par toute personne exerçant des fonctions relevant de l'autorité du Conseil d'administration, chaque fois qu'il a des raisons de croire que par suite de cet acte ou de cette omission une injustice a été commise ou est susceptible d'être commise à l'égard d'un des membres de la dite communauté.

14- Le protecteur pourra également faire enquête, pour les mêmes raisons et suivant la même voie, sur toute omission ou tout acte posé ou sur le point d'être posé par toute personne qui, tout en faisant partie de la communauté universitaire, ne relève pas de l'autorité du Conseil d'administration, si cette personne accepte de se soumettre à la juridiction du protecteur.

15- Le protecteur, saisi d'une demande d'enquête, s'apercevant que le plaignant dispose d'un autre recours où plaider sa cause, doit alors en informer ce dernier et lui conseiller d'en faire usage.

16- Le protecteur peut refuser de faire ou de poursuivre une enquête

i) s'il estime que la demande est frivole, vexatoire, faite de mauvaise foi ou encore s'il juge l'enquête inutile eu égard aux circonstances;

ii) s'il s'est passé six mois ou plus depuis que le plaignant a eu connaissance de l'acte ou de l'omission qui fait l'objet de sa plainte.

Dans tous les cas où il refuse de faire enquête, le protecteur devra fournir une justification écrite au plaignant.

17- Le protecteur aura seul compétence pour interpréter les dispositions du présent règlement relativement à son rôle et à sa juridiction, exception faite du droit pour le Conseil d'administration de modifier une telle interprétation par une réglementation expresse édictée conformément à la procédure énoncée à l'article 33.

POUVOIRS ET PROCEDURE

18- Toute demande d'enquête adressée au protecteur doit être faite par écrit et comporter les nom, prénom, adresse et grade du plaignant, ainsi qu'un exposé sommaire des raisons qui justifient sa demande.

19- Le protecteur doit accorder au plaignant une entrevue si ce dernier la réclame.

20- Le protecteur doit constituer des dossiers secrets pour chacune des demandes d'enquête qui lui sont transmises.

21- Si le protecteur décide de faire enquête, il doit en rendre compte à la personne mise en cause ainsi qu'à son supérieur hiérarchique, les informer de la nature des doléances à lui exposées, et les inviter à se faire entendre.

22- Pour les fins de son enquête le protecteur aura libre accès à tout document universitaire qui lui semblera susceptible de fournir des renseignements pertinents à l'affaire pendante, exception faite des dossiers protégés par le secret professionnel, s'il en est.

23- Exception faite du droit pour une personne de refuser de dévoiler toute information susceptible d'entraîner des poursuites civiles ou pénales, ou qui violerait l'obligation au secret, tous les membres de la communauté universitaire soumis à la juridiction du protecteur, ou qui auront accepté la juridiction de ce dernier, devront lui assurer lors de l'enquête, leur plus entier appui. Si une de ces personnes refusait son appui, elle devrait en exposer les raisons par écrit au protecteur.

24- Si, après enquête, le protecteur déboute le requérant de sa demande, il doit en informer le plaignant, la personne mise en cause, et le supérieur hiérarchique de cette dernière.

25- Si après enquête le protecteur conclut au bien-fondé de la demande et à la réparation de l'injustice, il doit en informer les mêmes personnes.

26- Si, après enquête, le protecteur conclut au bien-fondé de la demande et à la persistance de l'injustice, il doit en aviser la personne mise en cause, son supérieur hiérarchique, et leur faire toutes les recommandations utiles.

27- Si ces personnes ne donnent pas suite à ses recommandations dans un délai raisonnable, le protecteur pourra saisir le Conseil d'administration du problème par le moyen du rapport spécial.

28- Chaque fois que l'on conclut au bien-fondé de la demande et à la persistance de l'injustice, le protecteur doit en informer le plaignant et lui faire connaître la nature des recommandations adressées par lui aux personnes concernées, ainsi que la réponse apportée par elles à ces recommandations.

29- Le protecteur devra rendre compte annuellement de ses activités au Conseil d'administration, au plus tard le 15 mars de chaque année.

30- Le Conseil d'administration devra veiller à ce que ce rapport obtienne la plus grande diffusion.

31- Aux fins de ses fonctions le protecteur pourra utiliser tous les moyens d'information relevant de l'autorité de l'Université.

DISPOSITIONS DIVERSES

32- Dans le cas d'une poursuite judiciaire intentée contre le protecteur en raison d'actes posés de bonne foi dans l'exercice de ses fonctions, l'Université de Sherbrooke s'engage à assumer les frais de procédure, et le montant des dommages-intérêts réclamés en cas de condamnation.

33- Le présent règlement ne pourra être modifié ou abrogé par le Conseil d'administration qu'à la majorité des deux tiers.

APPENDICE II

OPINION DIVERGENTE

REMARQUES DE PORTEE GENERALE

Concernant la démocratisation et la participation qui en découle.

Indépendamment du problème de la démocratisation de l'accès à l'Université, se pose celui de la démocratisation au sein de l'Université. Le principe de la démocratisation, ainsi entendue, est un principe fondamental du rapport du Comité de révision des structures. Malheureusement, il semble qu'il y ait des conceptions très divergentes, sinon inconciliables, de ce qu'est une "vie universitaire démocratique".

Une première conception considère que l'harmonie sociale n'est que le résultat d'une opposition perpétuelle et nécessaire entre les groupes qui font partie d'une société donnée. Chaque groupe, ayant ses intérêts propres, luttera pour défendre et promouvoir ces intérêts. On peut alors, d'un point de vue global, espérer que de ces oppositions naîtra finalement ce qu'il est convenu d'appeler "Bien commun". Un tel Bien commun ne sera toujours qu'un compromis entre des intérêts divergents; il sera un sous-produit "accidentel" d'une lutte où chaque groupe en présence ne sera mû que par ses intérêts particuliers. Dans une telle conception, pour qu'une société soit démocratique il est nécessaire qu'il y ait plusieurs groupes qui s'affrontent, et que chaque groupe dispose d'une voix, ou d'une force, ou de moyens de pression à peu près égaux.

Dans une société vaste, dans un Etat par exemple, c'est effectivement cette conception qui domine la vie sociale, ce qui est compréhensible parce que chaque individu se sent noyé dans une société qui lui semble anonyme.

La situation dans une université est-elle la même? Le nombre de personnes qui s'y trouvent réunies est, en somme, très limité. Pour aucune d'elles, l' "Université" ne prend la forme d'une abstraction lointaine. Il reste sans doute difficile d'en percevoir clairement le

Bien commun, mais cette difficulté est nettement moindre que dans le cas d'un Etat. D'autant plus que l'on peut espérer que les personnes faisant partie d'une comminauté universitaire sont, plus que d'autres, capables d'un jugement sain. Par ailleurs, il semble clair que l'Université n'a pas son but en soi. Elle n'est au service d'aucun des groupes qui la composent: elle est, globalement, au service de la société, de la civilisation, de l'humanisme. Par conséquent, la question de savoir si les étudiants sont au service des professeurs, ou ceux-ci au service des étudiants, cette question ne peut se poser que dans une perspective étroite et mesquine.

Dans toute université, il y a toujours eu trois groupes distincts: les administrateurs, les étudiants, les professeurs. On a reproché à l'Université du passé de souligner à l'extrême les distinctions, et par là, de rendre très difficile la simple communication entre les groupes, pour ne pas parler de dialogue ou de collaboration. Comment remédier à cette situation de fait? C'est toute la question de la participation. La participation est également un principe de base du rapport du Comité de révision des structures. Il y a peut-être là une erreur de jugement, car la conception que l'on se fait de la participation découle de la conception que l'on se fait de la démocratisation de l'Université.

Dans la conception qui voit l'Université comme la résultante des groupes distincts et opposés qui la composent, la participation ne peut être que celle que l'on trouve dans le rapport. Chaque groupe y est essentiellement défini en fonction de ses intérêts et, pour respecter le jeu démocratique, il faut dès lors que chaque groupe soit représenté de façon aussi égale que possible chaque fois qu'il se prend une décision. C'est une participation quantitative puisqu'elle est essentiellement fondée sur le calcul des forces en présence. On peut se demander s'il s'agit là d'une véritable "participation" ou du moins, on peut se demander à quoi on participe, puisque chaque groupe ne se définit qu'en fonction de ses intérêts. Une personne participe à son groupe, sans doute, quoique presque toujours par personne interposée; cette personne ne participe que très indirectement à l'Université.

Ne peut-on craindre que cette forme de participation, bien loin de remédier au cloisonnement actuel des groupes, ne fasse que l'intensifier? Elle tend, en effet, à renforcer le sentiment d'appartenance au groupe, aux dépens de l'appartenance à l'Université. Comme il est par ailleurs vrai que chaque groupe a des intérêts immédiats divergents, les groupes entreront inévitablement en conflit, ouverts ou non. Ces conflits augmenteront à leur tour, par un processus dialectique évident, les occasions de conflit et d'opposition.

Est-il vraiment vain de croire que, au sein d'une université, les idées, les propositions puissent être évaluées en fonction de leur valeur propre et non pas en fonction de la force de celui qui la propose?

Ce n'est pas tant le nombre de professeurs présents au Conseil d'administration qui importe, ni le nombre de voix dont les étudiants disposent au sein d'un comité. Ce qui importe, c'est que les idées y soient présentes, d'où qu'elles proviennent. Et ces idées doivent pouvoir être jugées, non pas par le nombre de voix qui les appuient, mais par leur qualité intrinsèque. Dans ce cas, la participation ne doit pas être quantitative, elle doit être qualitative. Pour cela, la participation doit d'abord être perçue comme un devoir, et secondairement comme un droit.

Importance accordée aux programmes.

Il est évident que les programmes de cours font partie de l'essence même d'une université. Malheureusement, c'est aussi cette partie essentielle qui échappe de plus en plus à l'autorité de l'université. Or, on constate que le rapport du Comité de révision des structures est fondamentalement axé sur la réforme de tout ce qui concerne les programmes. Ne peut-on craindre, dès lors, que les structures ainsi réformées ne puissent aisément être rendues inopérantes par le pouvoir d'intervention des autorités dont dépendent les universités?

REMARQUES ET SUGGESTIONS CONCERNANT LES COMITES DE PROGRAMME.

D'après le rapport du Comité de révision des structures, tous les programmes de premier cycle seraient placés sous la responsabilité

directe de comités de programme, et la structure de ces derniers serait uniforme.

Or, les programmes existant actuellement à l'Université sont déjà très divers.

- Certains programmes s'adressent à une vaste clientère étudiante, tandis que d'autres ne pourront toujours compter que sur un petit nombre d'étudiants;

- les programmes peuvent différer largement par le nombre des professeurs auxquels ils font appel;

- certains programmes devront nécessairement disposer d'un large budget, d'autres fonctionneront avec un budget restreint;

- le sens même de la multidisciplinarité est très variable: un même cours de mathématique, par exemple, aura un rôle très différent s'il est donné dans le cadre d'un programme de génie, de mathématique pure, d'administration, ou, hypothétiquement, de philosophie;

- de la même façon, certains cours peuvent être essentiels dans telle formation, alors qu'ils ne seront qu'un "complément utile" dans telle autre;

- certains programmes sont principalement axés sur une fonction future que l'étudiant assumera dans la société, d'autres le sont sur le développement d'une discipline (exemple: un programme de médecine, ou un programme de biologie pure). L'optique de tel programme, et de chacun des cours qui en font partie, peut donc être très différente;

- si les départements sont les regroupements des professeurs d'une même discipline, il restera néanmoins toujours vrai que certains programmes toucheront de très près la vie d'un département, tandis que d'autres n'auront qu'une influence épisodique sur ce même département.

Il semble par conséquent très difficile de couler cette grande diversité dans un moule unique.

Le principe pratique de la distinction entre le législatif et l'exécutif a fait ses preuves. Toutefois, est-il applicable au niveau très concret de la pratique journalière d'un programme? C'est pourtant une conséquence de ce principe que l'on retrouve dans la distinction nette établie entre "programme" et "département", car si le comité de programme est responsable de l'exécution d'un programme, il s'adresse néanmoins au département pour en assurer l'exécution réelle. Or, on ne peut dissocier le cours de celui qui donne le cours.

Des difficultés d'ordre pratique surgissent qui font craindre que la solution proposée ici par le Comité de révision des structures ne soit que difficilement applicable.

Si l'on désire que la direction d'un comité de programme soit bien assumée, il faudrait diminuer la charge normale d'enseignement de celui qui en serait nommé directeur. Cette réduction de charge serait d'au moins un tiers. Par conséquent, il faudrait, pour rétablir l'équilibre, engager un nouveau professeur chaque fois que seraient institués trois comités de programme.

Sur le plan des ressources humaines, ce système impliquerait un certain gaspillage. En effet, chaque directeur devra faire sa propre expérience, mais cette expérience ne sera utile que pour un seul comité, à la limite pour un seul programme. Si au contraire, et dans la mesure du possible, les programmes et les départements sont regroupés sous la direction d'un seul homme, l'expérience que ce directeur acquerra dans un domaine sera directement utile à tous les programmes et au département placé sous sa direction.

De plus, dans les facultés où les départements et les programmes sont nombreux, le grand nombre de comités de programme indépendants des départements monopolisera un nombre excessif de professeurs et d'étudiants, même si l'on effectue des regroupements. Il compliquera aussi l'administration des facultés concernées en multipliant le nombre de personnes, directeurs de départements et directeurs de comités de programme, qui devront traiter directement avec les autorités.

Ajoutons que, sur le plan professionnel, l'existence parallèle des comités de programme et des départements rend la situation du professeur très difficile. En tant qu'homme, en tant qu'expert et chercheur dans une discipline, il relève d'un département. En tant qu'enseignant il relève d'un comité de programme. Une telle dichotomie, si elle peut être conceptuellement valable, ne peut être appliquée à la vie réelle. Imaginons, à titre d'exemple, un cours fondamental donné par un même professeur dans le cadre de cinq programmes différents qui tous peuvent avoir une optique et donc des exigences différentes. Ce professeur relèverait donc des cinq directeurs de programmes et du directeur de son département, chacun d'eux ayant une autorité égale par rapport à lui... Une telle situation est essentiellement conflictuelle. N'est-il pas de loin préférable que dans la mesure du possible, ce professeur relève de l'autorité d'un seul homme, qui aurait une vue d'ensemble et sur les exigences des programmes et sur les ressources humaines dont il dispose? D'ailleurs, certaines expériences récentes confirment le danger de conflits entre les deux organismes s'ils sont indépendants l'un de l'autre.

En conclusion de ce qui précède nous suggérons que le directeur d'un département,

- soit directement responsable de son département;

- qu'il veille à la bonne marche de tous les programmes unidisciplinaires de ce département;

- qu'il veille à la bonne marche de tous les programmes bidisciplinaires où ce département donne la majeure;

- que pour se faire aider dans sa tâche, il puisse instituer des comités de programme au sein de son département, tout en conservant une pleine responsabilité à l'endroit de ces comités;

- que lorsque deux ou plusieurs départements collaborent à égalité au sein d'un même programme, ce programme relève d'un comité de programme, constitué des représentants des départements impliqués;

- que, dans ce dernier cas, les comités de programmes ne dépendent d'aucun département en particulier, mais de l'autorité qui leur est directement supérieure.

Messieurs Guy Brosseau, Gordon M. Brown, Julien Constantin, Pierre-Paul Demers, H.E. Leonard et Louis Valcke ont signé l'ensemble de ce texte.

Messieurs Raymond Demers et Antoine Sirois n'ont signé que la seconde partie, qui traite des comités de programme.

APPENDICE III

LISTE DES MEMOIRES SOUMIS AU COMITE DE REVISION DES STRUCTURES (1)

1- Assemblée des bibliothécaires de l'Université de Sherbrooke.

2- Association des étudiants de la faculté de médecine.

3- Association des étudiants gradués de la Faculté des sciences.

4- Association des professeurs de la Faculté des sciences appliquées.

5- Association des professeurs de l'Université de Sherbrooke.

6- Centre de calcul.

7- Centre d'études de la Renaissance.

8- Commission de la vie étudiante.

9- Communauté chrétienne universitaire et Service de pastorale.

---

(1) A quelques rares exceptions près, tous ces mémoires ont fait l'objet d'une audience publique.

10- Conseil central des syndicats nationaux de Sherbrooke.

11- Conseil économique régional des Cantons de l'Est.

12- Monsieur Marcel Côté, professeur, Faculté d'administration.

13- Direction générale de la Formation des maîtres.

14- Exécutif de la Faculté des sciences de l'éducation.

15- Faculté des arts.

16- Faculté des arts, Département d'anglais.

17- " " Département d'économique.

18- " " Département des études françaises.

19- " " Département de géographie.

20- " " Département d'histoire.

21- " " Département de philosophie.

22- Faculté de droit.

23- Faculté des sciences.

24- Faculté des sciences appliquées.

25- Faculté de théologie.

26- Fédération des étudiants de l'Université de Sherbrooke.

27- Groupe de professeurs de la Faculté de médecine.

28- Groupe de professionnels de l'Université de Sherbrooke.

29- Monsieur Benoît Letendre, responsable des cours à temps partiel.

30- Personnel de cadre des services administratifs.

31- Personnel de cadre de vie étudiante.

32- Personnel technique de la Faculté des sciences appliquées.